

# Käyttäjälähtöinen kiinteistöpalvelu

## Kiinteistökäyttäjät huomioiva tilapalvelutoiminta

Janne Koskenkorva

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2020  
Tekniikan ala  
Insinööri (ylempi AMK), verkostajohtaminen

Tekijä(t) Koskenkorva, Janne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 103	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Käyttäjälähtöinen kiinteistöpalvelu</b> Kiinteistökäyttäjät huomioiva tilapalvelutoiminta		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Eero Aarresola		
Toimeksiantaja(t) Uuraisten kunta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Uuraisten kunta päätti kehittää teknisen toimen palvelutuotantoa siirtymällä kiinteistöjen ylläpidossa keskitettyyn tilapalvelumalliin. Muutoksen vaikutuksia sidosryhmille ei ollut selvitetty päätöksenteon yhteydessä. Tilapalvelumallia on jo pitkään hyödynnetty monissa kaupungeissa. Kaupunkien tilapalvelutoiminta on saanut osakseen ristiriitaisia kommentteja, ja päätös on aiheuttanut Uuraisten kunnan esimiehissä ennakolluuloja.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tilapalvelutoiminnan edellyttämät muutostarpeet organisaatiossa ja muodostaa niiden pohjalta mahdollisimman hyvin kiinteistökäyttäjät huomioiva toimintamalli. Toisena tavoitteena oli selvittää fyysisen työympäristön vaikutuksia työntekijän työtehokkuuteen ja työviihtyvyyteen.</p> <p>Tilapalvelumuutoksen vaikutuksia kartoitettiin esimiesten teemahaastatteluilla. Analyysinä käytettiin teemoittelua. Fyysisen työympäristövaikutusten selvittämiseksi tehtiin kvalitatiivinen kyselytutkimus kunnan työntekijöille. Tutkimustuloksista ilmeni, että tilapalvelumuutoksella parannetaan kustannusten läpinäkyvyyttä, kohdistetaan kustannukset oikeudenmukaisesti, saavutetaan työajan säästöä ja vähennetään esimiesten työkuormaa. Toiminta edellyttää työtehtävien uudelleen järjestelyä, osaamisen kehittämistä ja uusien sähköisten järjestelmien käyttöönottoa. Kyselyn tuloksista muodostettiin selkeä kuva fyysisen työympäristön vaikutuksista.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että tilapalvelumalli ja sisäinen vuokramalli tuo paljon hyötyjä, mutta edellyttää toimintamuutoksia. Tilapalvelutoiminnan pohjaksi laadittiin eri osapuolet yhdistävä vuosikellomalli, jonka avulla kaikki työntekijät tulevat kuulluiksi ja heidän työympäristötoiveensa tulevat huomioituksi talousarvion etenemisen suhteen oikea-aikaisesti.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kiinteistöpalvelut, tilapalvelu, palvelun tuotantomallit, asiakaskokemus, työtilojen vaikutus työntekoon, työympäristö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Koskenkorva, Janne	Type of publication Master's thesis	Date April 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 103	Permission for web publication: x
Title of publication <b>User-oriented facility services</b> Property users attentive facility services		
Degree programme Master's Degree Programme in Business Network Management		
Supervisor(s) Aarresola Eero		
Assigned by Municipality of Uurainen		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The municipality of Uurainen decided to develop the service production in the technical operations by moving to a centralized facility service model in their property maintenance. The effects of the change on stakeholders had not been studied in the decision-making process. The facility service model has been used in many cities for a long time. Urban spatial service operations have received conflicting commentary, and the decision has caused prejudices among the heads of the municipality in Uurainen.</p> <p>The aim of the thesis was to determine the change needs in the facility service operations in the organization and to form an operating model that considers property users as well as possible. The second goal was to study the effects of the physical work environment on an employee's work efficiency and job satisfaction.</p> <p>The effects of the change in the facility service were mapped through thematic interviews with the supervisors. Thematic design was used in the analysis. To determine the effects on the physical work environment, a qualitative survey was conducted for the municipal employees. The results showed that the change in the facility service improves the transparency of costs, allocates costs fairly, saves working time and reduces the workload of the supervisors. The operation requires reorganising work tasks, developing competence and introducing a new electronic systems. The results of the survey provided a clear picture of the effects of the physical work environment. In conclusion, the facility service model and the internal rental model bring many benefits- but require operational changes. An annual clock model linking the various parties was created based on the facility service operations, which enables consulting all of the employees and considering their work environment wishes in time.</p>		
<p><b>Keywords/tags</b></p> <p>Real estate service, facility services, service production models, customer experience, the impact of workspaces on work, working environment</p>		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Talospaine toimintatapojen muutosveturina .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>6</b>
2.1	Uuraisten kiinteistöhallinnan kehitystarve ja aiheen valinta .....	6
2.2	Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tavoitteet .....	8
2.3	Tietoperusta ja aiheiden rajausta .....	9
2.4	Tutkimus- ja analyysimenetelmät .....	10
2.4.1	Kvalitatiivinen tutkimus uusien toimintatapojen luomiseksi .....	10
2.4.2	Kvantitatiivinen tutkimus fyysisestä työympäristöstä .....	11
<b>3</b>	<b>Kiinteistöpalvelut .....</b>	<b>12</b>
3.1	Kiinteistö-, tila-, toimitila- ja käyttäjäpalvelut .....	12
3.2	Kiinteistöpalvelujen järjestäminen kunnissa .....	15
3.3	Palvelunäkökulma .....	16
<b>4</b>	<b>Kuntien teknisten palvelujen kehityskulku .....</b>	<b>16</b>
4.1	Teknisen toimen tehostamisen kehityssuunnat yleisesti .....	17
4.2	Kunnan oma tuotanto .....	19
4.2.1	Tilaaja-tuottaja-toimintatapa .....	19
4.2.2	Sisäinen vuokra kunnan omissa kiinteistöissä .....	20
4.2.3	Liikelaitos tai oma yhtiö .....	22
4.3	Kuntayhteistyö .....	23
4.4	Ostopalvelut .....	24
4.5	Yhteistoiminta yksityisen sektorin kanssa .....	26
4.6	Palvelujen tuotteistaminen .....	27
4.7	Palveluekosysteemiajattelu .....	27
<b>5</b>	<b>Asiakastyytyväisyyteen tähtäävä toiminta .....</b>	<b>28</b>
5.1	Henkilöstöjohtamisen kehityskulku kohti asiakasnäkökulmaa .....	29
5.2	Asiakaspalvelu .....	30
5.2.1	Asiakaspalvelun aakkoset .....	30
5.2.2	Hyvän asiakaskokemus tuottaminen .....	31
5.2.3	Digiajan asiakaskokemus .....	33

	2
5.3 Asiakaskeskeisen toiminnan henkilöstöjohtaminen .....	35
5.3.1 Työkulttuurimme on tapojensa vanki .....	35
5.3.2 Henkilöstön johtaminen asiakaskeskeisyyteen .....	36
5.3.3 Keinot henkilöstön motivointiin .....	38
5.3.4 Asiakaskeskeisen toiminnan kompastuskivet .....	41
<b>6 Työympäristön vaikutus työntekoon .....</b>	<b>43</b>
6.1 Sisäympäristö .....	43
6.2 Työympäristö.....	44
6.2.1 Fyysinen, psykososiaalinen, sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö .....	44
6.2.2 Kehittyvä työympäristö; katse tulevaisuuteen.....	46
6.3 Työympäristön vaikutus työntekijään .....	47
6.3.1 Työympäristön vaikutus hyvinvointiin.....	47
6.3.2 Työympäristön vaikutus tuottavuuteen .....	49
<b>7 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu .....</b>	<b>51</b>
7.1 Esimiesten teemahaastattelut .....	51
7.2 Käyttäjäkysely fyysisen työympäristön vaikutuksista .....	53
7.3 Muu tutkimus .....	54
7.4 Dokumentointi ja analyysi .....	55
<b>8 Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>59</b>
8.1 Tilapalvelumuutoksen vaikutukset esimiesten rooliin.....	59
8.2 Fyysisen työympäristön vaikutukset .....	63
8.3 Muu tutkimus .....	67
<b>9 Johtopäätökset.....</b>	<b>68</b>
9.1 Toimintamuutoksen toteutus .....	70
9.2 Tehokas, viihtyisä ja motivoiva työympäristö .....	78
9.3 Luottamustoimet ja päätöksenteko .....	80
<b>10 Pohdinta.....</b>	<b>83</b>
10.1 Tavoitteiden saavuttaminen valituilla tutkimusmenetelmillä .....	83
10.2 Tutkimustulokset.....	83

10.3 Tutkimuksen arviointi ja soveltaminen .....	87
10.4 Yhteenveto .....	89

<b>Lähteet .....</b>	<b>91</b>
----------------------	-----------

<b>Liitteet .....</b>	<b>95</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Haastattelun alustus esimiehille .....	95
Liite 2. Haastattelurunko.....	96
Liite 3. Määrällisen tutkimuksen monivalintakysymykset .....	101
Liite 4. Toiminnan vuosikello.....	103

## **Kuviot**

Kuvio 1. Kiinteistöpalvelut otsikkotasolla .....	13
Kuvio 2. Kunnan palvelujen tuottamismallit .....	15
Kuvio 3. Teknisten palvelujen ryhmittely aikahorisontin ja tuottajan mukaan ...	18
Kuvio 4. Sisäisen vuokra osat.....	22
Kuvio 5. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	38
Kuvio 6. Työskentelyn huono ja hyvä kierre .....	42
Kuvio 7. Työympäristön osa-alueet .....	46
Kuvio 8. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet .....	48
Kuvio 9. Tutkimusprosessin läpivienti .....	58
Kuvio 10. Vastaajien erittely työtehtävissä käytettävien työtilojen mukaan.....	64
Kuvio 11. Vastaukset fyysisen työympäristön vaikutuksista työtehokkuuteen ...	65
Kuvio 12. Vastauksien jakaantuminen työvälineiden ja työympäristön kesken ..	65
Kuvio 13. Fyysisen työympäristön vaikutukset työviihtyvyyteen ja työmotivaati- oon .....	66
Kuvio 14. Vastaukset fyysisen työympäristön ja työvälineiden kesken .....	67
Kuvio 15. Tilapalveluhenkilöstön keskinäinen roolijako.....	71
Kuvio 16. Tiedostojen ja asioiden liike sähköisessä huoltokirjaohjelmistossa.....	73
Kuvio 17. Henkilöstöjohtamisen huomioiminen .....	75
Kuvio 18. Sisäisen vuokrausjärjestelmän osapuolet.....	82

**Taulukot**

Taulukko 1. Toimitilapalvelut osa-aluejaoteltuna .....	14
Taulukko 2. Koontitaulukko esimiesten havainnoista .....	57
Taulukko 3. Tietovarastotaulukko .....	58
Taulukko 4. Tilapalvelun edellyttämät muutostarpeet ja vaikutukset.....	69

# 1 Talouspaine toimintatapojen muutosveturina

Suomella on kilpailukykynsä parantamiseksi haasteita mm. korkean kustannustason, alhaisen tuottavuuden ja julkisen sektorin rakenteen takia. Suomen hallitus pyrkii jatkuvasti etsimään ratkaisuja kilpailukyvyn parantamiseksi, vaikkakin edelliset isommat uudistukset ovat tyrehtyneet ennen valmistumistaan. Samat haasteet koskevat myös kuntia. Kuntasektorilla palvelujen järjestäminen on suurien rahoitusongelmien edessä, ja kunnat joutuvat jatkuvasti miettimään palvelujen tuottamisen uusia muotoja, karsimaan kaikesta ja keskittymään pelkästään lakisääteisten palvelujen tuottamiseen.

Tekniset palvelut ovat yksi kuntasektorin osa-alue, jonka tuottavuutta pyritään parantamaan etenkin uusien toimintamallien avulla. Kuntien hankalan taloustilanteen takia resurssilisäyksiin perustuva palvelutasonparannus ei ole kehitysvaihtoehto teknisellä toimella, etenkin pienissä kunnissa. Yksittäisellä kunnalla tai kaupungilla käytössä oleva toimintamalli ei todennäköisesti toimi toisessa kunnassa kopioimalla yhtä hyvin, vaan tehokkaan ja innovatiivisen toiminnan luomiseksi kunnan tulisi pystyä tunnistamaan itselleen sopivimmat palvelumallit. Markkinoiden kehittymisen myötä kunnan rooli on muuttunut yhä enemmän palvelujen tuottajasta niiden järjestäjäksi.

Organisaatiot joutuvat kohtaamaan nykyisin uudenlaisia haasteita verkostoituneen "on-line-yhteiskunnan" ja sosiaalisen median mahdollistaman asiakasrajapinnan takia. Palaute on välitöntä, se perustuu tunteisiin ja tavoittaa suuren joukon muita asiakkaita, jolloin sillä voi olla voimakkaita ennakkokäsityksiä synnyttävä vaikutus. Kehitys on määritellyt uudella tavalla asiakkaiden maailman, mihin organisaatioiden on kyettävä vastaamaan. Asiakastyytyväisyyttä tavoitteleva toiminta edellyttää keskittymistä asiakaskokemuksiin ja innovatiivisuuteen. Henkilöstöjohtamiselta vaaditaan osaamista asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseksi.

Kunta-alan talousahdingon keskellä uusien toimintatapojen kehittäminen on välttämätöntä ja työntekijöiltä vaaditaan kykyä jatkuvaan muutokseen. Työntekijän työmotivaatioon, työssäviihtymiseen ja työtehokkuuteen vaikuttaa suuresti fyysinen työym-



päristö, jossa töitä tehdään. Mikäli työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja pystyy aidosti vaikuttamaan työympäristöönsä, voi sillä olla merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Kun jokainen toimiala kilpailutetaan toimimaan tehokkaasti ainoastaan oman, tarkan tehtäväkuvauksen mukaisesti, jäävät työntekijöiden toiveet työympäristöasioista helposti kuulematta. Kiinteistöjen ylläpitoon liittyvät tukipalvelut vaikuttavat kaikkiin kunnan työntekijöihin. Mikäli kiinteistöpalvelujen tehostamisen ohella mahdollistetaan yksittäisen työntekijöiden vaikutusmahdollisuus omaan työympäristöön ja pidetään yllä positiivista työkulttuuria hyvän asiakaskokemuksen kautta, voidaan säästöjen ohella saavuttaa myös parempi työtyytyväisyys.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Uuraisten kiinteistöhallinnan kehitystarve ja aiheen valinta**

Uuraisten kunta teki jo vuonna 2018 päätöksen tilapalvelumalliin siirtymisestä. Muutoksen toteuttamiseen ei varattu ulkopuolista työvoimaa, eikä muutoksen vaikutuksia sidosryhmille selvitetty ennen päätöksentekoa. Uuraisten kunnassa meneillään oleva tilapalvelun käyttöönotto ja tämä opinnäytetyö toteutettiin yhtä aikaa. Muutoksen lähtökohtaisena tarkoituksena oli tehostaa kiinteistöhallinnan toimintoja keskittämällä ylläpitovastuu teknisen toimen alaisuuteen muodostettavalle tilapalveluorganisaatiolle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutoksen vaikutuksia, selvittää onnistuneen muutoksen edellyttämät asiat ja luoda niiden pohjalta uudet toimintatavat. Opinnäytetyön tekijän pitkäaikainen työskentely kiinteistöpalveluiden esimiehenä toimi yhtenä merkittävänä lähtökohtana tälle tutkimukselle.

Uuraisten kunnan kiinteistöjen ylläpidon hallinnoinnissa on tapahtunut edellinen muutos vuonna 2011, jolloin kunnan tytäryhtiön tuottama kiinteistönhoito siirrettiin liikkeenluovutuksella osaksi teknisen toimen palvelusisältöä. Kiinteistönhoito vaihtui tuolloin ulkoistetusta mallista sisäiseen tilaaja-tuottaja-malliin. Tällä toimintamuutoksella on pystytty saavuttamaan merkittävää säästöä vuosittaisissa kiinteistönhoitoku-

luissa lisälaskutuksen poistuttua ja tätä kautta on parannettu talousarviossa pysymistä. Muutoksen jälkeen kiinteistönhoitotyön laskutusperusteena ovat pysyneet kuitenkin ulkoistuksen aikaiset palvelusopimukset, joissa kohdekohtainen kiinteistönhoitotyön hinta määräytyy työmitoituksien ja keskimääräisen tuntiveloitushinnan mukaan. Kiinteistökohtainen laskutus ei siis perustu toiminnan tuottamisesta aiheutuvaan kulurakenteeseen.

Kiinteistöjen osalta teknisen toimen vastuulle on ennen tilapalvelua kuulunut kiinteistönhoidon tuottaminen, kiinteistöissä esiintyvien ongelmien ratkaisut, remonttien kustannuslaskenta ja toteutus sekä investointihankkeiden toteuttaminen. Toimialojen esimiehet ovat tehneet käyttämiensä kiinteistöjen talousarviot oman toimintansa sekä kiinteistön ylläpitokulujen osalta. Kiinteistöjen ylläpitovastuu on täten ollut hajautunutta ja työllistänyt isoa osaa kunnan esimiehistä ja kiinteistömassan ylläpidosta on puuttunut järjestelmällisyys. Muutostarve kiinteistöjen ylläpidon hallinnassa on ilmeinen.

Tilapalvelumallin käyttöönotto Uuraisten kunnassa tapahtuu asteittain vuosien 2019 ja 2020 aikana. Vuoden 2019 aikana on tehty tarvittavat kirjanpidolliset muutokset ja ”luotu” tilapalvelu ja tukipalvelut tileittäin määrärahojen erottamiseksi. Vuoden 2020 aikana tehdään sisäisen vuokran laskentamallit kiinteistöittäin, siirretään kiinteistöjen kokonaisvaltainen ylläpitovastuu tilapalvelulle ja otetaan uudet toimintamallit käyttöön. Tilapalvelua varten kunta ei palkkaa lisähenkilöstöä, vaan toiminta tuotetaan sisäisten henkilöstöjärjestelyjen avulla. Päätös tilapalvelumallin käyttöönotosta on aiheuttanut osaltaan myös ennakkoluuloja vanhan toimintamallin mukaisesti toimineiden esimiesten keskuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esimiesten kanssa yhteiset toimintamallit kiinteistökäyttäjien ja tilapalvelun välille sekä selvittää toimintamuutoksen vaikutuksia heidän toimialojensa kannalta. Tarve tälle työlle ilmeni Uuraisten kunnan päätöksen myötä. Uusi toimintamalli on hyvin erilainen kuin aiempi ja vaikuttaa valtaosaan esimiehiä. Onnistunut muutosprosessi edellyttää kaikkien heidän osallistamista uuden luontiin ja muutoksen vaikutusten arviointiin. Lisäksi työympäristön vai-

kutus työntekijän työviihtyvyyteen ja tehokkuuteen voi olla merkittävä, ja halusin tilapalvelun ottavan tämän asian huomioon uusissa toimintatavoissa. Unohtamatta hyvän asiakaskokemuksen pelisääntöjä toimintatavoissa.

## 2.2 Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksen kohteena oli siis tilapalvelumallin käyttöönotto Uuraisten kunnassa. Samalla tutkitaan keinoja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi kiinteistökäyttäjät huomioivan toimintamallin avulla sekä fyysisen työympäristön vaikutusta työntekijän työssävihtyvyyteen. Pääasiallisena tavoitteena oli kehittää Uuraisten kunnan kiinteistöhallintoa tehokkaammaksi ja järjestelmällisemmäksi, luoda tasapuolinen ja läpinäkyvä sisäinen vuokrausjärjestelmä sekä uudistaa toimintatapoja esimiesten odotukset ja ennakkoluulot huomioiden. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Mitkä ovat tilapalvelutoiminnan edellyttämät muutostarpeet teknisessä toimessa ja sidosryhmissä?
- 2) Mitä vaikutuksia tilapalvelun käyttöönotosta on havaittavissa esimiesten näkökulmasta ja miten ne huomioidaan toiminnassa?
- 3) Millainen vaikutus fyysisellä työympäristöllä on työntekijän työtehokkuuteen ja työssävihtyvyyteen ja miten kunnan työntekijöille luodaan vaikutusmahdollisuus omaan työympäristöönsä?

Tiedonhaku ja tutkimusmenetelmien valinta pohjautuivat tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksiä ja tavoitteita jouduttiin tarkentamaan opinnäytetyön edetessä.

Kuntasektorilla tilapalveluiden taloudellinen toiminta pohjautuu hyvin pitkälti keskenään samankaltaiseen tulojen ja menojen kirjanpidolliseen jaotteluun. Tällä saadaan tukipalvelujen toiminnan kulut läpinäkyviksi ja ne vyörytetään sisäisinä vuokrina muiden toimialojen maksettavaksi niiden tarvitsemista tiloista. Koska tilapalvelu keskittyy tuottamaan palvelut mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti, unohtuu herkästi kiinteistökäyttäjien kuuleminen ja asiakastyytyväisyyteen tähtäävän toiminnan

tärkeys. Opinnäytetyön kehittämisosassa tavoitteena oli luoda talousarviolaadinnan mukaan rytmitetty vuosikello, joka sitoo esimiehet kuulemaan työntekijöidensä työympäristötoiveet ja lähettämään ne tilapalvelun käsiteltäväksi oikea-aikaisesti. Opinnäytetyön hypoteesi oli, että kiinteistöhallinnan keskittämällä voidaan tehostaa toimintoja, löytää taloudellista säästöä ja luoda kiinteistönkäyttäjät paremmin huomioiva toimintamalli.

Tutkimuksen kohde on ajankohtainen Uuraisten kunnassa sekä muissa kunnissa, joissa taloustilanteen takia pyritään löytämään uusia toimintamalleja ja tehostamiskeinoja. Tutkimuksesta voi saada hyviä toimintatapoja jo toimiviin tilapalveluihin, koska ylläpidosta vastaavat tahot erkaantuvat helposti käyttäjistä liian etäälle eikä yhteistyölle ole selkeää mallia. Kiinteistönkäyttäjät kokevat helposti jäävänsä täysin ylläpitoasioiden ulkopuolelle, mikäli heidän työympäristötoiveitaan ei kuuntele ja käsittele kukaan. Pahimmillaan työntekoa huonosti palveleva fyysinen työympäristö voi heikentää työhyvinvointia ja johtaa henkilövaihdoksiin ja poissaolojen kasvuun.

## 2.3 Tietoperusta ja aiheiden rajaus

Teoriateemoiksi valitsin kolme erilaista aihekokonaisuutta, jotka auttavat uuden tilapalvelun toimintakulttuurin ja toimintatapojen luomisessa. Kaikki aihealueet tukevat muutokselle asetettuja tavoitteita entistä järjestelmällisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi kiinteistöjen ylläpidon tukipalveluksi.

Luvun 3 tarkoituksena on toimia lukijalle lyhyenä johdatuksena kiinteistöpalvelujen sisältöön ja termistöön sekä kuvata pääpiirteittäin kunnan vaihtoehtoja palveluiden järjestämismalleista. Luvussa 4 esitetään syvällisemmin näitä vaihtoehtoisia palvelujen tuottamistapoja ja perehdytään teknisen toimen kehityskulkuun Suomessa viime vuosikymmeninä. Tarkoituksena on vertailla toimintatapoja, selvittää, miten muualla Suomessa kunnat ovat kehittäneet teknisen toimen palveluja, ja miettiä teknisen toimen palvelua laajempaa kokonaisuutena.

Luvussa 5 perehdytään asiakaskokemukseen ja asiakaspalveluun. Luvun alkuosa keskittyy onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen asiakkaan näkökulmasta. Alkuosan tarkoituksena on tuoda esiin hyvän asiakaspalvelun aakkoset, jotka otetaan mukaan tilapalvelun toimintaan sekä digitaalisten sovellusten että henkilökohtaisen vuorovaikutuksen osalta. Luvun loppuosassa perehdytään asiakaskeskeisen toiminnan henkilöstöjohtamiseen, jonka avulla luodaan tilapalvelun esimiehille riittävä tietoperusta asiakaskeskeisen toimintakulttuurin johtamiseksi.

Luvussa 6 perehdytään työympäristötekijöihin ja niiden vaikutuksiin työviihtyvyyden ja työtehokkuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda esiin niitä näkökulmia, joilla tilapalvelu voi mahdollisesti parantaa kunnan työntekijöiden työviihtyvyyttä.

## 2.4 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysimenetelmää voidaan käyttää samassa tutkimuksessa täydentämässä toisiaan (Alasuutari 2007, 32). Tutkimusmenetelmillä on tarkoitus tehdä puolueettomia havaintoja tutkittavien aihepiirien osalta.

### 2.4.1 Kvalitatiivinen tutkimus uusien toimintatapojen luomiseksi

Kvalitatiivisessa menetelmässä kiinnitetään huomiota laajempiin kokonaisuuksiin, jotka antavat vastauksen tutkimuskysymyksiin ja ovat teoreettisen viitekehyksen mukaisia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujien määrä on yleensä melko pieni. Ensisijaisena tarkoituksena on rajata aineisto etsimällä niistä yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotka sopivat kaikkiin havaintoihin. (Alasuutari 2007, 38–40.) Tutkimuksen luotettavuuden takia haastateltaviksi valittiin kaikki esimiehet, joilla on aiemmin ollut kiinteistöjen ylläpitotehtävät vastuullaan, joten aineisto oli jo lähtökohtaisesti kattava.

Esimiesten kohdalla tein teemahaastattelut ymmärtääkseni toimintamallimuutoksen vaikutuksia ja selvittääkseni, minkälaista yhteistyötä uusi toimintamalli edellyttää,

jotta tilapalvelun toiminta ja talousarviokäsittely sekä toimialojen sisäiset tarpeet nivoutuvat yhteen. Haastattelukysymykset olivat osittain strukturoituja ja osittain avoimia. Laadullinen tutkimus auttaa havaitsemaan esimiesten tarpeet ja toiveet. Haastattelun ja aktiivisen vuoropuhelun kautta hyödynnetään kohderyhmän kokemuksia ja ajatuksia, jotta hiljainen tieto saadaan esille.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 157) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista käytännön kautta todettujen asioiden löytyminen ja kuvaaminen. Tämä kuvaus vastaa hyvin opinnäytetyön tavoitteisiin toimintamuutoksen tuomien vaikutusten arvioimiseksi ja tulevien toimintamallien luomiseksi. Hirsjärvi ja muut (2008, 157) muistuttavat kuitenkin, että tutkijan arvot vaikuttavat tulosten arviointiin.

Aineiston analysointimenetelmäksi valitsin tutkimuskysymyksiä mukaisen teemoittelun. Jaoin ja purin aineiston Alasuutarin (2007, 38 - 40) kuvailun mukaisesti niin pitkälle, että sain esiin toistuvia aiheita. Näistä yhteneväisyyksistä pyrin muodostamaan teemoja sekä ryhmittelyjä. Lähtökohtaisesti minua kiinnosti tietää, kuinka moni esimiehistä kokee uuden toimintamallin uhkana ja kuinka moni mahdollisuutena.

#### 2.4.2 Kvantitatiivinen tutkimus fyysisestä työympäristöstä

Toisessa vaiheessa tein kvantitatiivisen tutkimuksen selvittääkseni miten fyysinen työympäristö vaikuttaa työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työtehokkuuteen. Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille kunnan työntekijöille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta ja tutkimusmenetelmää voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkittavia on paljon (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45–48).

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä hyödyntäen datasta tehtäviä taulukoita ja kuvioita. Määrällisen tutkimuksen tutkimuskeinona käytetään usein sähköistä kyselylomaketta, joka mahdollistaa nopean tiedon keräämisen ja tilastoinnin. Automaattinen tilastointi vähentää virheitä tuloksissa verrattuna manuaaliseen työskentelyyn. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksessa voidaan käyttää hyödyksi muita valmiita rekistereitä ja tilastoja. Sähköisessä kyselyssä kysymysten muoto

on vakioitu, joten vastaaja vastaa kysymyksiin aina samassa järjestyksessä. (Vilkka 2007, 135–136.)

Kyselyn suunnittelussa on huomioitava kyselyn looginen eteneminen, kysymysten tarkasti mietitty tyyli ja kysymysten stabiili järjestys (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45–48). Tutkimuksessani sähköinen kysely kohdistettiin kaikille Uuraisten kunnan työntekijöille (n = 270) ja kyselyn ajankohtana oli huhtikuu.

### 3 Kiinteistöpalvelut

#### 3.1 Kiinteistö-, tila-, toimitila- ja käyttäjäpalvelut

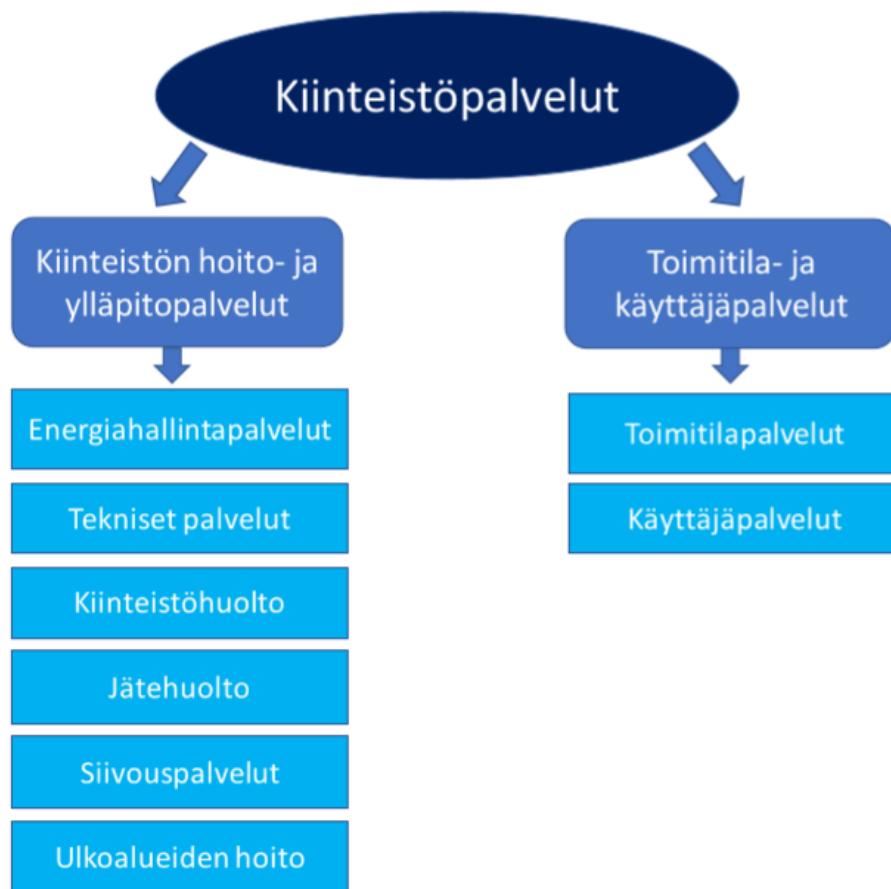
Kiinteistöpalvelujen toimintavastuu on jakautunut erittäin laajalle toimintakentälle, ja asiaa käsittelevässä sanastossa esiintyy lukuisia eri termejä eri tavoin jaoteltuina. Muun muassa kiinteistöliiketoiminnan vuonna 2012 päivitetystä sanastosta termi tilapalvelu (*facility services*) on muutettu kiinteistöpalveluksi. Kiinteistöpalvelut jaetaan sanaston mukaan kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin sekä toimitila- ja käyttäjäpalveluihin. Alaa koskevassa kirjallisuudessa käytetään tästä samasta asiasta myös termejä tilapalvelu sekä toimitilapalvelu.

Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluiden tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet halutulla tasolla. Näitä palveluita ovat siivous- ja kiinteistöhuoltopalvelut, ulkoalueiden hoito, jätehuolto, tekniset palvelut sekä energiahallintapalvelut. (Mts. 54). Leväisen (2011, 47) kuvailemana kunnossapito kuuluu ylläpitoon, jossa kiinteistön ominaisuudet säilytetään korjaamalla tai uusimalla vialliset kohteet ilman laatutason olennaista muuttamista.

Toimitila- ja käyttäjäpalveluiden tarkoituksena on luoda tilojen käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa kiinteistössä. Toimitilapalvelut kohdistuvat tilojen ominaisuuksiin ja tukevat käyttäjän toimintaa. Käyttäjäpalvelut (*user services*) kohdistuvat tilojen käyttäjille, ja näitä ovat muun muassa ruokailupalvelut, aulapalvelut, ICT-

palvelut ja muut erilaiset tukipalvelut (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 54).

Kiinteistöpalveluiden jaottelu otsikkotasolla on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kiinteistöpalvelut otsikkotasolla (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 54)

Kiinteistöpalveluiden laajaa toimintasisältöä on esitetty osa-alueisiin jaoteltuna taulukossa 1.



Taulukko 1. Toimitilapalvelut osa-aluejaoteltuna (Leväinen 2011, 49)

<b>Tilanhallinta</b>	<b>Hallintopalvelut</b>	<b>Tekniikka</b>	<b>Muut palvelut</b>
<b>Tilasuunnittelu</b> tilaorganisaatio työympäristö muutot kiinteistöjen käytön suunnittelu	<b>Kiinteistö/rakennus</b> käyttäjän tuki omistajan tuki budjetointi kustannusten optimointi palvelujen välitys palvelujen koordinointi sopimusten valvonta tilojen luovuttaminen rakennuttaminen dokumentointi raportointi	<b>Ylläpito</b> lämmitys sähkö kaasu vesi- ja jätevesi ilmastointi jäähdytys valaistus hissit automaatiikka ovet portit turvajärjestelmät viestintäjärjestelmät kaapelit ja verkosto tietojenkäsittely pesula instrumentit ja muut välineet	Erityispalvelut tietojenkäsittely korjaaminen restaurointi arkkitehtuuri insinööripalvelu projektisuunnittelu kilpailuttaminen
<b>Tilahallinto</b> varastot järjestelmät huoneet tilapalvelut	<b>Laskentatoimi</b> kustannukset vuokran ja muiden kustannusten hallinta maksuvalmius maksunperintä verot	<b>Tekninen tuki</b> talonmies huoltomies 24h palvelu järjestelmien ylläpito keskusvalvomo lämmitys	
<b>Keskuspalvelut</b> turvapalvelut vastaanotto puhelinvastaus tukikeskus siivous ulkotyöt vihertyöt tuholaistorjunta postitus toimistopalvelut ajoneuvot muutot arkisto lähetti tulostus	<b>Sopimukset</b> sopimuksista päättäminen sopimusten uusinta vakuutukset		
	<b>Vuokrat</b> vuokralaishallinto		

Julkishallinnon ja yksityisen sektorin tehtävät kiinteistöihin liittyvissä yksiköissä ovat hyvin samanlaisia. Taloudellisesti ja rahoituksellisesti ne toimivat kuitenkin täysin erilaisessa ympäristössä. Julkisella sektorilla tuoton tavoittelu ei ole kiinteistönpidon itsetarkoitus, ja kunnan kiinteistöjen hallintamuotona suora omistus on tärkein. Kuntien tulee tyydyttää sekä yhteiskunnan että kuntalaisten tarpeita, joka on yksityisyri- tysten selkään asiakassuhteeseen nähden monimutkainen kokonaisuus. (Leväinen 2013, 18 - 40.)

### 3.2 Kiinteistöpalvelujen järjestäminen kunnissa

Kunnilla on itsehallinnon kautta oikeus päättää vastuullaan olevien palvelujen järjestämistavasta eli valita, tuotetaanko palvelut itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa vai hankitaanko ne ostopalveluina vai yhteistyössä yksityisen tuottajan kanssa. Kunnat kuitenkin vastaavat palvelujen laadusta ja toimivuudesta. Kaikkia kunnan tehtäviä ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista tuottaa markkinaehtoisesti. Varsin usein kunnilta puuttuu strateginen päätös siitä, mitä palveluja tuotetaan itse ja mitä hankintaan muilla tavoin. Kunnan kiinteistöpalvelujen tuottamismallit on esitetty kuviossa 2 ja näitä eri toimintamalleja sivutaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 4. Kuntasektorilla laki julkisista hankinnoista ohjaa julkishallinnon kilpailuttamista, joka osittain rajoittaa toimintamahdollisuuksia. Hankintalain mukaisia julkisia yksiköitä ovat julkiset viranomaiset ja liikelaitokset, yleishyödylliset oikeushenkilöt, teknisten peruspalvelujen tuottajat sekä muut toimijat, jos näiden yksiköiden julkinen avustus on yli 50 % niiden budjetista. (Leväinen 2013, 63 - 64.)



Kuvio 2. Kunnan palvelujen tuottamismallit (Leväinen 2013, 65)

### 3.3 Palvelunäkökulma

Palveluja tuotetaan pääasiassa kunnan sisäisille loppukäyttäjille (työntekijöille) tai asiakkaille eli kuntalaisille. Tarkasteltaessa toimintoja käyttäjien näkökulmasta nousevat esiin tilojen käytettävyyssymykset. Tilojen käytettävyyden osalta fyysiset tekijät luodaan suunnittelun ja rakentamisen varhaisessa vaiheessa. (Leväinen 2013, 20 - 32.)

Palveluille on luonteenomaista, että ne koetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ne ovat vähintään osaksi aineettomia, eikä niitä voi fyysisesti varastoida tai koskettaa. Palvelu voi olla tuote tai tuotteistettu teko, kuten tavaroiden muutto, tekojen sarja tai vuorovaikutus palveluntuottajan ja käyttäjän välillä, esimerkiksi kiinteistöhoitajan käytös. Myös käyttäjä itse osallistuu palvelutapahtumaan käyttäessään esimerkiksi kiinteistönhoidon palveluja. Kiinteistöpalvelut ovat tyypillisiä aineettomia palveluprosesseja ja -toimintoja. (Mts. 48).

## 4 Kuntien teknisten palvelujen kehityskulku

Teknisten palveluiden tuottamisessa on useita vaihtoehtoisia toteutustapoja, ja nykyisin kunnat tuottavat palvelut osin itse ja osin ulkoistettuna yksityisille palveluntarjoajille. Kuntien toimintayksiköiden historia, muutospaineet, poliittiset valinnat ja toimintavastuut eroavat toisistaan ja toimintamuutokset ovat edenneet eri tahdissa. Suomen suurimpien kaupunkien perustamassa "KEHTO"-konsortion (kehittämisen haltuunotto) hankkeessa teknisten palveluiden keskeiseksi kehityssuunnaksi on tunnistettu yksityisen palvelutuotannon laajamittaisempi ja parempi hyödyntäminen sekä sen tason löytäminen, jolla kutakin teknistä palvelua kannattaa tilata tai tuottaa, jotta toiminta saataisiin mahdollisimman järkeväksi. (Surakka & Malinen 2015, 8.)

#### 4.1 Teknisen toimen tehostamisen kehityssuunnat yleisesti

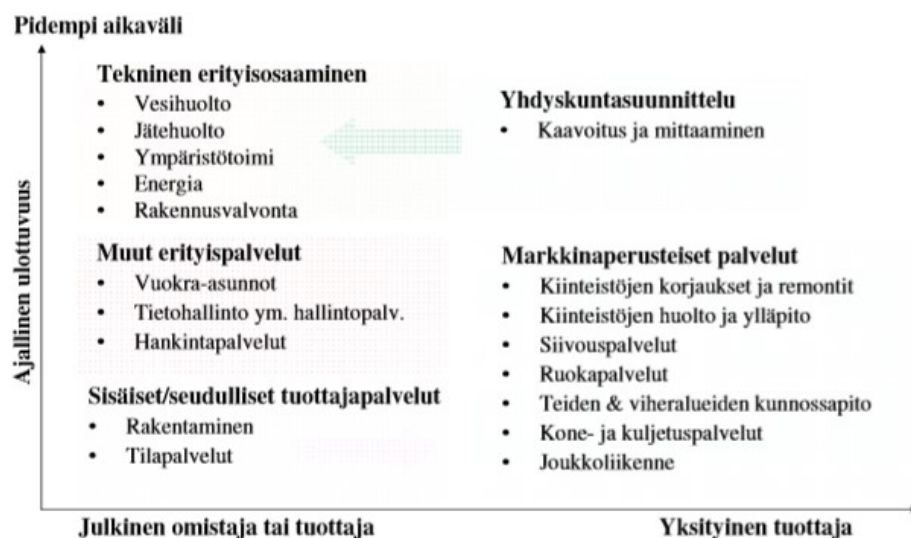
Vielä 1980-luvulla oli tavallista, että palveluja tarvitseva yksikkö hankki palvelut itse tai tietty yksikkö hankki siivouksen ja toinen ulkoaluehoidon jne. Sitten tähän hajanaiseen systeemiin on haettu monia muutoksia ja tukitoimintoja on alettu järjestyttämään. Organisaatioihin perustettiin omat yksiköt koordinoimaan tehtäviä ja tätä kautta syntyi tilapalvelut sekä toimitilapalveluyksiköt, jotka alkoivat hoitamaan tilojen ylläpitoon liittyviä asioita. Joissain tapauksissa tilojen ylläpidosta voivat vastata käyttäjät itse, mutta tämä toimintamalli on kuitenkin vähentynyt voimakkaasti. Toimitilayksiköiden tehtävien lisääntyessä määritettiin ja yhtenäistettiin palvelustandardit, kavennettiin käyttäjien valintamahdollisuuksia, kasvatettiin resursseja ja hävitettiin joustoa. Kustannusten kasvun ja 1990-luvun laman myötä näitä toimintoja karsittiin ja kustannustehokas ratkaisu löytyi ostopalvelujen käyttämisellä. Kysynnän lisääntyessä myös tarjonta lisääntyi, ja esimerkiksi ulkoistetut sisäiset yksiköt ryhtyivät itsenäisiksi palveluntarjoajiksi. Pidemmän aikavälin muutosten kautta on nähtävissä, että ostopalvelujen muodot ja niistä vastaavat yritykset kehittyvät ajan mukana ja palveluntarjoajat tarjoavat aina edellisiä laajempia kokonaisuuksia. (Leväinen 2013, 50-52).

Teknisen toimen yleisessä kehityskulussa on ollut nähtävissä yhtäjaksoinen siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin. Tämän mallin yleistyessä kunnissa on erotettu tuotanto-organisaatiot sisäisesti omaksi yksiköiksi, joiden toimintamallit voivat vaihdella (liikelaitos, osakeyhtiö, brutto- tai nettoyksikkö). Muutoksien tarkoituksena on ollut oman toiminnan kehittäminen toimintatapoja tehostamalla esim. budjetoinnissa, työtaidoissa tai johtamisessa. Tästä seuraava askel on yleensä ollut palvelutuotannon ulkoistaminen joko osittain tai kokonaan, tämä on selkeästi yleistynyt viime vuosina. Leväinen (mts. 51) määrittelee ostopalveluilla tarkoitettavan organisaation ulkopuoliselta toimittajalta ostettua tai tilattua palvelua. Ulkoistaminen käsitteenä on kuitenkin laajempi käsite, sillä ulkoistava organisaatio siirtää sopimuksella palveluntuottajalle toiminnon, joka on aiemmin tuotettu organisaation sisäisin resurssein.

Suurempien kokonaisuuksien tilaaminen lisääntyy jatkuvasti, mistä on ääriesimerkeinä Askolan kunnan vuonna 2005 ja Varkauden 2009 tekemät päätökset koko teknisen toimen palveluiden ulkoistamisesta. Nämä trendit ovat nähtävissä selkeimmin isoissa kaupungeissa. Ulkoistamisen osalla on usein kysymys myös pakkotilanteesta, eli oman palvelutuotannon toteuttamiseen ei ole varaa ja/tai resursseja. Tällöin tekniselle toimelle on jäänyt ulkoistetun palvelun ohjaus- ja valvontarooli. Resurssiniukuus on tosin voinut vaikuttaa myös valvontarooliin niin paljon, että on jouduttu palkkaamaan ulkopuolisia asiantuntijoita. (Surakka & Malinen 2015, 60 - 61.).

Kuviossa 3 on esitetty teknisen toimen palveluryhmien kehityssuuntia julkisen/yksityisen tuottajan sekä ajallisen ulottuvuuden funktiona. Tämän Örnin (2007) esittämän kuvaajan mukaan markkinaperusteiset palvelut, kuten huolto- ja ylläpitopalvelut, siirtyvät yhä enemmän yksityisille palveluntuottajille. Vastaavasti yhdyskuntasuunnitteluun liittyviä palveluja, kuten kaavoitus- ja mittauspalveluita, ei olla siirtämässä pois kunnasta. Suomen kuntien ulkoistuksista löytyy lukuisia esimerkkejä ja niiden onnistumisista on tehty myös analyyskejä. Valtosen (2011, 120) mukaan kaikki ulkoistukset eivät ole onnistuneet ja omaa palvelutuotantoa on otettu myös takaisin.

Teknisten palveluiden ryhmittely aikahorisontin ja tuottajan mukaan:



Kuvio 3. Teknisten palvelujen ryhmittely aikahorisontin ja tuottajan mukaan (Örn, 2007)

Kunnan tuottamien teknisten palvelujen kehittämisen voi kohdistaa oman toiminnan tehostamiseen ja uudelleen organisointiin tai tuottavuutta voidaan parantaa käyttämällä ulkopuolisia palveluja. Yksityistämisessä ja ulkopuolisten tarjoajien käyttämisessä palvelut voidaan kilpailuttaa. Kunnan täytyy tehdä strategisesti tärkeä linjaus, miten se palvelunsa järjestää. (Leväinen 2013, 64.)

## 4.2 Kunnan oma tuotanto

Sisäisen tuotannon mallissa kunnan organisaatiossa työskentelevä henkilöstö muodostaa sisäisen palvelutuotantoyksikön (*in-house*), joka toimii ylemmän johdon alaisena. Oman palvelutuotannon kehittäminen perustuu siihen, että oma toiminta järjestetään niin tehokkaasti kuin mahdollista. Kehittämiskeinoja ovat muun muassa uudet johtamisjärjestelmät ja työmenetelmät, uusien työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto sekä tehtävien uudelleen järjestely. Viime vuosikymmenen aikana tällaisia yksiköitä on muutettu yleisesti liikelaitoksiksi ensisijaisesti suoraan kuntalaisille tarjottavien yksiköiden kohdalla. Tällainen muutos tarkoittaa myös siirtymistä tilaaja-tuottajamalliin (Leväinen 2013, 54 - 64).

### 4.2.1 Tilaaja-tuottaja-toimintatapa

Tilaaja-tuottaja-toimintatavalla tarkoitetaan palvelujen tuotannon organisointia siten, että palvelua tilaavan ja tuottavan osapuolen roolit erotetaan toisistaan. Tilaaja-tuottaja-mallin yhtenä pyrkimyksenä on kunnan palveluntuotannon ja johtamisen tehostaminen sovittamalla toiminta ja käytettävissä olevat resurssit tehokkaasti sekä hyödyntämällä palvelutuotantoon liittyviä vaihtoehtoja. Tilaaja-tuottaja-toimintamallissa kunta tilaa palveluja joko omalta tuotannolta (sisäinen tilaaja-tuottaja-malli) tai ulkopuoliselta palveluntuottajalta (ulkoinen tilaaja-tuottaja-malli). Sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa on luonteeltaan ”kumppanuussuhde”, jossa toiminnasta sovitaan osapuolten välisillä sopimuksilla. Ulkoisessa tilaaja-tuottaja-toimintatavassa tuotettavan palvelun laatu ja määrä määritellään kilpailuttamisella ja toimintaan liittyvän toiminnan ohjaaminen. (Huuhtanen & Tuomivaara 2010.)

Sisäisessä toiminnassa, palvelun tuottaja on organisatorisesti erotettu tilaajasta ja toimintaa ohjataan budjettivuoden mittaisilla sopimuksilla. Kunnan sisäisessä toimintamallissa tilaaja ja tuottaja ovat kuitenkin saman kuntajohdon alaisia. Käytännössä tämä voi rajoittaa tuottajan toimintavapautta. (THL 2012, 9.) Tilaaja-tuottaja mallissa onkin Komulaisen (2010) mukaan erotettavissa kolme suuntausta. Kosmeettisessa mallissa tilaus erotetaan tuotannosta ja kunnallisesta organisaatiosta. Tällöin lautakunnan rooli on tilata ja määritellä palvelut ja virastot / laitokset tuottavat kyseiset palvelut. Keskitien tilaaja-tuottajamallissa kunnan yksiköt kilpailevat avoimilla markkinoilla. Kolmas suuntaus on aktiivimalli, jossa kunta yhtiöittää osan palveluista pois omasta organisaatiosta esimerkiksi muodollisesti itsenäiseksi yhtiöksi. (Komulainen 2010, 137.)

Tilaaja-tuottajamallin hyödyt ovat oman ja ulkopuolisten tuottajien hintojen vertailu, siitä seuraava kustannustietoisuus sekä kustannussäästöt teknisessä toimessa ja ruoka- ja siivouspalveluissa. Heikkouksina on nähty puutteellinen tuotteistus, epäselvät palvelusopimukset sekä luottamushenkilöiden pidättäytyminen vanhoissa rooleissa. Aidossa kilpailutilanteessa kunta ei saisi subventoida organisaation toimintaa. Lisäksi kunnan toimiala on rajattu, eikä teknisen toimen kuntasektori voi lähteä kilpailemaan avoimilla markkinoilla yksityisten yritysten tapaan. Tilaaja-tuottajamalli ei itsessään ratkaise ulkoistamiseen liittyviä haasteita, vaan antaa välineet tarkentaa roolit ja tavoitteet uudella tavalla. (Komulainen 2010, 138, 146)

#### 4.2.2 Sisäinen vuokra kunnan omissa kiinteistöissä

Viime vuosikymmenien aikana kunnat ovat tunnistanee roolinsa suuren rakennusvarallisuuden omistajana. Kuntien toimitilat ja niiden ylläpito ovat olleet helppo säästökohde, koska vaikutukset eivät ole näkyneet heti. Pidemmällä aikavälillä on kuitenkin ajaututtu tilanteeseen, että kiinteistöomaisuus on päässyt huonoon kuntoon ja peruskorjausta vaativien kiinteistöjen määrä kasvaa jatkuvasti. Rakennusten kunnon turvaamiseksi kuntien on saatava rakennuksiin tehtävien investointien taso riittäväksi. Rakennusten ylläpidosta ja peruskorjauksista säästäminen aiheuttaa sen, että vuosittainen kuluminen on kovempaa kuin korjaaminen, jolloin korjausvelka lisääntyy jatkuvasta ja ajaututaan suurempiin investointitarpeisiin tulevaisuudessa. Sisäinen

vuokra on työkalu pitkäjänteiseen kiinteistövarallisuuden hallintaan. Sen avulla voidaan hoitaa omaisuuteen liittyvät velvoitteet sekä tuottaa peruskorjauksiin sellainen tulovirta, että rakennukset pysyvät kunnossa pitkällä tähtäimellä. (Isoniemi 2009, 7 - 9).

Toimitilojen hallintaa varten perustetut tilakeskukset (tilapalvelut) ja sisäinen vuokra ovat välineitä, joilla toimitilat sekä niihin liittyvät palvelut saadaan entistä paremmin hallintaan. Sisäinen vuokra kohdistaa kunnan oman toiminnan sisällä kiinteistöjen käytöstä ja omistamisesta aiheutuvat kustannukset oikeudenmukaisesti toimitilojen käyttäjille. Sisäinen vuokramalli on ollut käytössä pääsääntöisesti isommissa kunnissa 2000-luvun ajan ja toimintamallissa on nähtävissä seuraavia hyötyjä:

- Tilakustannukset jakautuvat oikeudenmukaisesti käyttäjille, vuokraus selkeyttää tilojen käytön toimintamenoksi ja käyttäjä voi keskittää voimavaransa tilaresurssin si- jaan muihin tarkoituksiin.
- Selkeyttää talousarvion laadintaa ja rahoitussuunnittelua. Käyttäjälle selkeytyy vuokran peruste tilankäytöstä aiheutuvana kuluna. Omistaja tarkastelee vuokraa ylläpito- ja pääoma menojen ja tulojen kautta.
- Helpottaa kunnan toiminnan taloudellisuuden arviointia ja vertailua myös yksityisen palvelutuotannon välillä.
- Kannustaa kiinnittämään enemmän huomiota tilojen käyttöön ja auttaa tunnistamaan palvelutoiminnan kannalta toisarvoiset tilat.
- Varmistaa omistajalle mahdollisuuden tuottaa toimivat tilat sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä.
- Tilapalvelun ja sisäisen vuokran avulla saadaan entistä paremmin hallintaan toimitilat ja niihin liittyvät palvelut.

Kunnan kiinteistöjen toimitilakustannukset jaetaan ylläpitokustannuksiin ja pääomakustannuksiin. Pääomavuokra pitää sisällään kaikki pääomaan liittyvät kustannukset ja ylläpitovuokralla katetaan toimitilojen ja käyttäjien päivittäin tarvitsemat palvelut. Kuvassa 2 on esitetty kunnan suorassa omistuksessa olevien rakennusten sisäisen vuokran osat, joiden mukaisesti määrittyy käyttäjiltä perittävä sisäinen vuokra. (Isoniemi 2009, 11 - 27.)



Pääomavuokra	Ylläpitovuokra		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rakennusten korkokustannus</li> <li>– rakennuksen korjausvastike</li> <li>– maan vuokra</li> </ul>	<b>Ylläpito-palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– hallinto</li> <li>– kunnossapito</li> <li>– vakuutus</li> <li>– kiinteistön-huolto</li> <li>– jätehuolto</li> <li>– ulkoalueiden hoito</li> <li>– teknisten järjestelmien huolto</li> </ul>	<b>Käyttö-palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sähkö</li> <li>– lämmitys</li> <li>– vesi ja jätevesi</li> </ul>	<b>Käyttäjä-palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– muut palvelut (esim. siivous, vahtimestari-palvelut)</li> </ul>

Kuvio 4. Sisäisen vuokran osat (Isoniemi 2009)

#### 4.2.3 Liikelaitos tai oma yhtiö

Sisäisen toimitilapalveluyksikön (*in-house*) henkilöstöstä voidaan muodostaa tarpeen mukaan erillinen yhtiö (*separate company*). Itsenäinen yhtiö toimii kuitenkin edelleen organisaation johdon alaisena. Tällaisen yhtiön tarkoitus on hankkia asiakkaakseen myös muita yhtiöitä laajentamaan liikevaihtoa. (Leväinen 2013, 54).

Kuntalain (10.4.2015 / 410) mukaan liikelaitoksen voi perustaa liikelaitoksen liiketoimintaa tai liikelatoudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Kunnat voivat siis järjestää palvelut perustamalla liikelaitoksen. Komulaisen (2010) mukaan kuntien perusteena liikelaitoksen perustamiselle on taloudellisuus ja tehokkuus. Liikelaitos voidaan pitää kuntaorganisaation osana, jolloin se ei tuo merkittävää muutosta kunnan omaan toimintaan. Liikelaitokset ovat saaneet kritiikkiä markkinoiden häirinnästä, koska ne eivät voi mennä konkurssiin ja sen toimintaa voidaan ohjata verosubventoinnilla. Liikelaitosten kilpailullinen asema on ongelmallinen etenkin silloin kun palveluita myydään muille kuin omistajakunnilleen (Komulainen 2010, 115 - 166.)

#### Yhtiöittäminen

Toimintojen ulkoistamiselle vaihtoehtona on Komulaisen (2010) mukaan pidetty yhtiöittämistä. Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, jonka päätösvaltaa käyttää sen hallitus. Osakeyhtiön hyvät puolet ovat toiminnan taloudellisuus, tehokkuus, sekä joustavuus päätöksenteon kannalta. Kunnallisomisteisen osakeyhtiön omistajakunnilleen tuottamia palveluita ei tarvitse kilpailuttaa, ellei yhtiön liikevaihdosta tule yli 20

prosenttia avoimilta markkinoilta. Kilpailuneutraliteetin kannalta yhtiöittäminen on liikelaitosta selkeämpi, koska yhtiötetyltä osin kunnallinen toiminta voi mennä konkurssiin. Lisäksi yhtiöittäminen edesauttaa palvelujen yksityistämistä ja tulosjohtamista. Ongelmatilanteissa omistajakunta voi kuitenkin joutua rahoittamaan toimintaa lainalla tai takauksilla. Pohdinnan arvoista on kunnan edun kannalta se, että kannattaako kunnan lähteä yhtiöittämisellä kilpailemaan yksityissektorin kanssa. (Komulainen 2010, 116 - 121).

### 4.3 Kuntayhteistyö

Kuntalaki (10.4.2015 / 410) mahdollistaa erilaisten tehtävien siirtämisen kuntayhtymille. Kuntayhtymän perustamiseen vaaditaan vähintään kaksi kuntaa, joiden valtuustot hyväksyvät sopimuksen. Kuntayhtymän tarkoituksena on lain mukaan pysyvien tehtävien hoitaminen omistajakunnilleen sekä muille tahoille lainsäädännön puitteissa.

Seudullinen yhteistyö on yksi vaihtoehto kunnallisen palvelutuotannon kustannustehokkuuden parantamiseksi. Yksittäinen kunta voi järjestää toimintojen tuottamisen muillekin kunnille tai kunnat voivat perustaa yhteisen toimielimen tai vapaaehtoisen kuntayhtymän. Kyseessä on laajamittakaavainen tilaaja-tuottaja-malli, eikä yhteistoiminnassa tuotettuja palveluita tarvitse kilpailuttaa. Yksittäisten tilaustenkin osalta puhutaan laajemmasta mittakaavasta. (Leväinen 2013, 54).

Leppisaari (2011) perustelee palvelujen tehokkuuden kasvattamisen seudullisen yhteistyön avulla liittyvän sen mahdollisiin vaikutuksiin neljällä eri osa-alueella: 1. palvelutuotannon yksikkökoossa, 2. organisoinnissa, 3. rahoitustavoissa ja 4. kunnan tilivelvollisuudessa. Seudullisen yhteistyön edut nähdään kannattavana etenkin lainsäädännön määrittelemissä palveluissa, joissa esiintyy selkeitä mittakaavaetuja, joiden kulut katetaan käyttäjämaksuilla ja joiden tuotannossa kuntarajoista aiheutuu haittaa. Leppisaari (2011) näkee, että kaupunkiseudulla yhteistyön haasteena ovat kuntien väliset kokoerot. Yhteistyön haittoina esiintyy markkinaehtoisissa yhteistyömallissa kuntien heikentynyt kyky kontrolloida palveluntuotantoa ja taloutta. Leppisaari

(2011) mainitsee esimerkkeinä onnistuneista hankkeista vesihuollon keskitetyn seudullistamisen Turun seudulla sekä seudullisen kunnallisteknisen tuotantoyhtiön toiminnan Lahden seudulla. (Leppisaari 2011, 77-85.)

#### 4.4 Ostopalvelut

Kunnat ovat perinteisesti tuottaneet teknisen toimen palvelunsa itse. Viime vuosikymmenen aikana kuntasektorilla on yleistynyt merkittävästi palveluiden ulkoistaminen. Suurimpana ajurina on toiminut tiukentuva talous ja osittain muut toimintaympäristön muutokset, kuten kaupungistuminen, tarjoajien lisääntyminen markkinoilla jne. (Surakka & Malinen 2015, 28.)

##### **Ostettavat palvelukokonaisuudet**

Kilpailuttamalla ostopalveluja kunnat pyrkivät hinta-laatu-suhteeltaan mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Muita syitä ostopalvelujen hankkimiseen kunnilla on usein esimerkiksi resurssien riittämättömyys ja sijaistamisen tarve, erityisosaamisen puuttuminen, halvempi hinta tai yleisen suuntauksen seuraaminen. Ostopalvelulla tasoitetaan työhuippuja ja täydennetään omia palveluja koska useimmissa tapauksissa omaa työvoimaa ei enää saa lisätä. Ostopalvelujen ja oman työn vertailu on haasteellista ja harvoin tehdään kannattavuusanalyysia ennen siirtymistä ostopalveluihin. (Leväinen 2013, 65.)

##### **Palvelutuotannon ulkoistaminen**

Mikäli organisaatio on tuottanut palvelunsa aiemmin pääosin itse, edellyttää palvelujen ostamiseen siirtyminen organisaatiolta monia uusia taitoja sekä velvollisuuksia esimerkiksi kilpailuttamisen ja urakoitsijavalvonnan suhteen. Jos ostopalvelukokemus on olematonta, tulee tilannetta tarkastella objektiivisesti koska organisaation on oltava tietoinen ja osaava ollakseen varma palvelun tuottamasta lisäarvosta. Ulkoistamisen rinnalla myös organisaation oman palveluntuotannon on kehityttävä ja pystyttävä osoittamaan, että myös sisäinen palveluyksikkö voi tarjota käyttäjille parhaan vaihtoehdon palvelujen tuottamiseen. (Levänen 2013, 53.)

Ulkoistamisen onnistuminen edellyttää aina huolellista valmistelua. Lähtötilanteen omaa tuotantoa on pystyttävä vertaamaan ulkoistuksen aiheuttamiin muutoksiin. Valtosen (2011, 2) tekemässä diplomityössä yhdyskuntateknisten palveluiden ulkoistamisesta Mikkeliissä ja Varkaudessa on tunnistettu uudelleenjärjestelyjen jälkeisinä muutoksina mm; omaa tuotantoa systemaattisempi ote, kattavien seuranta- ja arviointimenetelmien käyttöönotto sekä urakoitsijan suorittamat kehitystoimenpiteet. KUPERA-hankkeen osalla Malinen et al. (2012) ovat havainneet, että ulkoistuksen huolellinen valmistelu, kumppanuusmainen yhteistyösuhde ja kriittinen urakoitsijan ja oman toiminnan tarkastelu ja kehittäminen ovat keskeisimmät tekijät ulkoistuksen onnistumisessa. Surakka & Malinen (2015, 29) toteavat, että tilaajan on pystyttävä seuraamaan ja valvomaan toiminnan kustannuksia, laatua ja tehokkuutta myös kumppanuusmaisessa yhteistyössä. Tämän edellytyksenä on kustannustiedon läpinäkyvyys toimijoiden verkostossa. Ulkoistamisen muotojen jatkuvasti kehittyessä, kunnat voivat tulevaisuudessa pakottaa palvelutarjoajat tähän (kustannusten läpinäkyvyyteen) sopimuksia kehittämällä.

Yhä suurempien kokonaisuuksien ulkoistamistrendi voi onnistuessaan johtaa tuottavuuden ja kannattavuuden parantumiseen. Lähtötilanteeseen verrattava tuottavuuden nosto tapahtuu markkinaehtoisien kilpailun kautta ja edellyttää tilaajalta osaamista. Paikalliset erityisominaisuudet voidaan huomioida käyttämällä vähintään paikallisia aliurakoitsijoita. Kehityksen hidastavana tekijänä voi olla esimerkiksi urakoitsijan paikallisolojen tuntemattomuus. Kuntien huonon taloustilanteen takia palveluntuottaja- tai urakoitsijavalinnat tehdään valitettavan usein pelkästään hinnan perusteella. Laatutasojen määrittämisä ei tehdä riittävän tarkasti eikä laatupisteitä painoteta. Palvelujen käyttäjäryhmiä ei huomioida tai osallistuteta kilpailuttamiseen lainkaan. Näiden lähtökohtien parantamiseksi tulisi määritellä tuotantorakenne sekä laatutasot ja vakioita ne. Epäonnistuminen palvelujen ulkoistamisessa voi tapahtua vastaavasti resurssipulasta aiheutuvasta laatutason valvomattomuudesta. Etenkin pienissä kunnissa resurssipula ajaa tilaajan herkästi käyttämään konsulttia, jolloin organisaation oma osaaminen vähenee välikäsien kautta entisestään. (Surakka & Malinen 2015, 61 – 62.)

## 4.5 Yhteistoiminta yksityisen sektorin kanssa

Vaikka hankintalaki määrittää kunnan hankintoja, voivat kunnat tehdä yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa. Kunnat voivat tehdä yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa sopimusmenettelynä ja pitkäkestoiset yhteistoimintasopimukset ovat usein edullisia eri osapuolille. Yksityisten yritysten kanssa tehtävät yhteistoimintasopimukset on kilpailutettava ja huolehdittava eri tahojen tasapuolinen kohtelu sopimusoikeuden mukaisesti. Kuntien ja yksityisen sektorin yhteistyömallit ja –hankkeet ovat kuitenkin yksittäisiä hankkeita. Esimerkkinä yksittäisestä yhteistyöhankkeesta voi olla rakennusinvestointi, jonka yksityinen yritys suunnittelee, rahoittaa ja toteuttaa ja kunta sitoutuu pitkäaikaiseen vuokrasopimukseen sen valmistuttua. Erilaiset yhteistyösopimukset yleistyvät tulevaisuudessa etenkin toimitilojen osalla, joiden järjestämiseen sovelletaan elinkaarimalleja sekä yksityisen ja julkisten rahoitusjärjestelmien yhdistelmiä. (Levänen 2013, 66.)

### **Kumppanuus ja verkostoituminen**

Tilaaajan ja palvelun tuottajan pitkäaikainen yhteistyö, joka perustuu molemminpuoliseen taloudelliseen hyötyyn ja luottamukseen parhaan mahdollisen palvelun toimitamisesta kutsutaan kumppanuudeksi (*partnership*). Kumppanuusajattelulle ominaista on pitkäaikaiset sopimussuhteet verrattuna perinteisiin kilpailutuksiin. Pitkäaikaisesta yhteistyöstä on tilaajalle hyötyä, koska erityisesti palvelutuottajan vaihtaminen on ongelmallista vaihdosta johtuvien muutosten takia. Hankintalainsäädäntö sanelee Suomessa hyvin pitkälle pelisäännöt hankintojen kilpailuttamiselle ja se mm. Kieltää edellä kuvatun mukaisen kumppanuuden julkishallinnolta, jossa palvelusopimukset on kilpailutettava. (Levänen 2013, 52.)

Kumppanuustoiminnassa verkostoituminen palveluntuottajien kanssa on avainasemassa yhteistyön muodostamiseksi tuottajien välillä. Palvelut pyritään tuottamaan verkostomaisesti palveluntuottajien välisellä yhteistyöllä avoimen tiedonkulun ja yhteisen prosessien kehittämisen pohjalta. Tämänkaltaisen yhteistyö perustuu luottamukseen ja yhteistoiminnan tuottamiin yhteisiin hyötyihin. Osapuolet tuntevat toi-

sensa, jolloin toiminnan kehittäminen helpottuu ja palvelujen valvonta yksinkertaistuu. Kumppanuudessa on tärkeää, että molemmat osapuolet jakavat toiminnan synnyttämät riskit ja tuotot yhteisen sopimuksen mukaisesti. (Mts. 59.)

#### 4.6 Palvelujen tuotteistaminen

Yksi etenemismalli teknisten palveluiden tuottavuuden parantamisessa on ollut palveluiden tuotteistaminen. Kuntaliiton toiminnan aloitteesta ja Tekesin rahoittamana on vuonna 2010 käynnistetty hanke teknisen toimen palveluiden tuotteistamiseksi. Hankkeessa mukana olleiden kaupunkien mukaan juuri tuotteistamisen puute on suurin syy siihen, ettei kuntasektorilla osata kunnolla tehdä yhteistyötä palveluiden tilaamisessa sekä tuotannossa ja hyödyntää yksityisen sektorin osaamista. Osapuolten välinen yhteisymmärrys palvelukokonaisuuksien sisällöstä ja palvelun tavoiteluista tuloksista mahdollistaa parhaimmillaan innovatiivisia toteutustapoja ja erilaisten toimijoiden osallistumisen urakkakilpailuihin. Valtonen (2011, 118) suosittelee diplomityössään palvelujen tuotteistamista yhtenä kehitystoimenpiteenä kokonaisuuden hallitsemiseksi ja päätöksenteon tukemiseksi.

Palveluiden tuotteistaminen kehittää kustannustietoisuutta, koska tuotteistamisessa määritellään ja kuvataan palveluiden sisältö. Tuotteistamisen myötä kustannukset kohdennetaan tarkemmin. (Surakka ja Malinen 2015.)

#### 4.7 Palveluekosysteemiajattelu

Metaforinen ilmaisu ekosysteemi on yleistynyt kuvaamaan myös liiketoimintaympäristön verkostoja. Ekosysteemillä pyritään hahmottamaan systeemiä kokonaisuuksia ja niiden välisiä riippuvuuksia luonnon toimintaa mallintamalla. Kunnan teknisen toimen palveluekosysteemiä Surakka ja Malinen (2015) kuvaavat teoksessaan onnistuneesti. Kuvauksessa palveluekosysteemiin kuuluu kuntalaiset, kunnan organisaatiot ja muut julkiset toimijat, palvelutarjoajat ja muut yksityiset organisaatio samoin kuin vapaaehtoisjärjestöt. Näiden toimijoiden muodostamassa verkostossa ja järjestelmässä arvonluonti toimii toisin kuin hierarkkisessa järjestelmässä. Ekosysteemimalli

mahdollistaa uudet toimintatavat yrittäjyydelle ja kuntalaisten osallistumiselle. Tämän ekosysteemin avainasemassa ovat kunnat ja kuntalaiset, joita se palvelee. (Surakka ja Malinen 2015, 57.)

Surakka ja Malinen (2015, 56) kuvaavat liiketoiminnan ekosysteemin pitävän sisällään kaikki organisaatiot ja yksilöt, jotka vuorovaikuttavat liiketoimintakokonaisuudessa. Luonnon ekosysteemiä mukailevan analogian mukaisesti selviytymiskyvyttömän toimijan on muututtava ja etsittävä toimintamalli, jolla se selviytyy. Verkoston osat ovat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa. Liiketoiminnan ekosysteemissä perustana on rahan kiertokulku, jossa asiakas on keskiössä ja ekosysteemin osaaminen kehittyy asiakkaan ehdoilla. Mallin hyödyntäminen edellyttää johtamiselta orkestrointitaitoa ja uudenlaista osaamista ymmärtää, että hyödykkeen sisällön määrittelee päämiehen sijaan asiakas. Yhtenä tavoitteena on mahdollistaa asiakkaille enemmän ja parempaa yhdessä tehden, kuin yksittäiset toimijat yksin pystyisivät. Ekosysteemin onnistunut johtaminen vaatii yhteisen vision luontia, kokonaisuuden ymmärtämistä ja toimivia vuorovaikutussuhteita, jossa optimoinnin lisäksi kannetaan vastuuta kokonaisuudesta. Tässä toimintamallissa luottamuksella on keskeinen rooli, joka syntyy hitaasti ajan myötä, mutta voi tuhoutua hetkessä.

Kunnan tuottama palvelujärjestelmä voidaan käsittää ekosysteeminä, joka toimii markkinoita eteenpäin vievänä ja rakentavana systeeminä. Palvelujärjestelmän hallittu ohjaaminen edellyttää ekosysteemin kehittymisen kannalta siihen liittyvien toimijoiden ja arvoverkostojen arvomuodostuslogiikkaa. Ekosysteemimallissa systeemin selviytymisen kannalta on ajateltava organisaatioiden välisten suhteiden tärkeyttä ja karsittava tuottamaton työ. (Mts. 56.)

## **5 Asiakastyytyväisyyteen tähtäävä toiminta**

Palvelutoiminta, joka tähtää asiakastyytyväisyyteen, edellyttää asiakasnäkökulman ymmärtämistä sekä henkilöstöjohtamiselta, että työntekijöiltä. Henkilöstöjohtamisen historiassa on todettavissa eri johtamistyyliin perustuvia aikakausia, joista viimeimpänä on rantautunut vahvasti asiakaslähtökohtainen toimintatapa, jossa yhdistyy

henkilöstöjohtaminen ja asiakaspalvelu. Teknologia muuttaa jatkuvasti yhteiskunnan rakenteita ja tässä muutoksessa on tarpeen tarkastella myös julkisen sektorin roolia.

## 5.1 Henkilöstöjohtamisen kehityskulku kohti asiakasnäkökulmaa

Maassamme vallitsee pitkän perinteen mukainen, luottamuksellinen teollisen tekemisen kulttuuri, jossa organisaatiot ovat rakentaneet toimintansa rationaaliselle pohjalle. Henkilöstöjohtaminen vastaavasti perustuu voimakkaan hierarkkiseen rakenteeseen, jossa johdolla on rooli strategioiden luojana ja henkilöstön tehtävä on niiden toteuttaminen. Henkilöstöjohtamisen juuret ulottuvat 1800-luvun patriarkaaliseen johtamistapaan, jossa patruunat hoitivat työväkeä kuin isät lapsiaan. 1960- ja 70-luvun taitteessa syntyi henkilöstöhallinnon systematiikaksi kutsuttu kehitysvaihe, joka pyrki systemaattisesti organisoimaan henkilöstötyön sisällön. Henkilöstöjohtamisessa pyrittiin saamaan ihmiset mukaan kehittämään organisaatiota ja johdon tehtävä oli viestiä avoimemmin henkilöstölle organisaation toiminnasta. 1980-luvulla henkilöstöhallinto muuntui henkilöstöjohtamiseksi ja strategisesti se kytki henkilöstöjohtamisen entistä tiiviimmin johdon kumppaniksi. Vääränlaiseen pysyvyyteen perustunut henkilöstöpolitiikka (”kehdestä hautaan”) oli omiaan luomaan harhaista turvallisuuden tunnetta henkilöstölle. Uraan liittyvä tarkastelu sai varsin nopeasti rinnalleen organisaation oppimiseen sekä tiimitoimintaan liittyvän viitekehyksen, ja yksilöiden toiminnan ohjaukseen kehitettiin uusia keinoja muun muassa suorituksen johtamisen avulla. 1990-luvulla alkoikin yleistyä osaamisen johtaminen, joka omaksuttiin 2000-luvulla yleisimmin johtamisnäkömyksenä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmat ovat siis vaihdelleet viime vuosikymmeninä melko tiheään. (Juuti 2015, 9 - 17, 163 – 164.)

Yhteiskunnan kehitys ja monikanavainen vuorovaikutus ovat luoneet jälleen uusia haasteita ja kehitystarpeita henkilöstöjohtamiselle, joihin perinteinen toimintamalli ei pysty enää vastaamaan. Jatkuvaa ”online-yhteiskuntaa” ja sosiaalista mediaa käytetään tiedonvälityskanavana organisaation asiakaskokemuksista, palveluntasosta ja tuotteista. Asiakkaat reagoivat tunteillaan saamaansa palveluun, ja jakavat tunneperiset kokemukset muille sosiaalisessa mediassa muodostaen muiden lukijoiden käyttäytymistä ohjaavia, voimakkaita ennakkokäsityksiä. Avoimen tiedonkulun hektisessä



yhteiskunnassa asiakkailla on vaihtoehtoja entistä enemmän, asiakkaat odottavat nopeampaa reagointia ja entistä parempaa palvelua. Uudenlaiselle henkilöstöjohtamiselle on keskeistä liittoutua asiakasnäkökulman kanssa, jolloin henkilöstöjohtaminen siirtyy yhä enemmän sosiaalisten merkitysten, vuorovaikutuksen ja tunteiden kentälle. (Juuti 2015, 9 - 18, 164 – 165.)

## 5.2 Asiakaspalvelu

### 5.2.1 Asiakaspalvelun aakkoset

Asiakaspalvelu tarkoittaa yleensä asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Asiakaspalvelua tulisi johtaa ja kehittää osana organisaation kokonaistoimintaa. Ihmisten välisissä suhteissa tarvitaan empatiakykyä ja asiakaspalvelusta puhuttaessa korostuu empatian merkitys. Reinboth esittää (2008), että; *hyvän asiakaspalvelun perusta on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita*. Pelkkä ”iloinen ja reipas mieli” ovat kuitenkin köykäinen työväline ja asiakaspalvelutaitojen perustan voi hankkia opiskelemalla ja käytännön kautta oppia loput taidot. Taitojen kehittyessä työntekijä kokee onnistumista ja työ luo itsessään myönteistä asennetta myös asiakkaille. Asiakasvastuun kautta kohoaa usein myös työn mielekkyys ja tehokkuus. Huonon asiakaspalvelun syyksi löydetään usein puutteet työntekijän asenteissa, vaikka persoonallisuudella ja tilannetekijöillä on asennetta suurempi merkitys käyttäytymiselle. (Reinboth 2008, 7 - 8, 34 - 44.)

Reinbothin (2008, 45) mukaan asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalveluun syntyy luottamuksen ja turvallisuuden tunteesta. Asiakkaan tarpeen mukaisessa joustamisessa tavoitteena on luoda henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen. Ihmiset arvostavat huomatuksi tulemistä ja sitä, että heidät muistetaan. Tällöin kanssakäyminen on epämuodollista ja tuttavallista, ja ongelmat voidaan ratkaista miellyttävästi, helposti, nopeasti ja laadukkaasti. Sitoutuminen ja luottamus tapahtuu helpommin ihmiseen kuin organisaatioon. Asiakkaalle tärkeä asia on pystyä ottamaan yhteyttä matalalla kynnyksellä ja vaivattomasti. Rento ilmapiiri alentaa myös asiakkaan kynnystä tuoda esiin häntä askarruttavat asiat.

Mahdollisuus asiakkaan henkilökohtaiseen tuntemiseen riippuu toimipaikan koosta, mutta asiakaspalvelu tulee olla aina palvelu ihmiseltä ihmiselle. Palvelutuotannossa käytettävät kommunikointikeinot ovat ainoastaan apuvälineitä. Asiakkaiden huomioidmisessa hyvinä perussääntöinä toimivat kohdatessa katsekontakti ja hymy sekä aloitteellisuus asiakkaan auttamisessa. Jos asiakkaan nimi on tiedossa, asiakasta tervehditään nimellä. Erityisen tärkeää on, että asiakkaalle ei koskaan vastata kieltävästi, eikä häntä jätetä yksin ongelmansa kanssa, vaan luodaan vaikutelma siitä, että hänestä pidetään huolta. Tämä onnistuu yhteistyöllä, jossa asiakaspalvelija on ikään kuin konsultoivan asiantuntijan roolissa. (Reinboth 2008, 41 - 45, 52.)

### 5.2.2 Hyvän asiakaskokemus tuottaminen

Löytänä ja Kortesus (2011, 35) kuvailevat asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Tunteet ovat osa ihmisyyttä ja ne ovat mukana kaikessa toiminnassamme ja ajattelussamme. Juutin (2015) mukaan kulttuurillemme on ominaista käyttäytyä kaikissa tilanteissa melko tunteettomasti ja ajattelumallina arvostetaan rationaalista, loogista ajattelua. Tunteiden alitajunnallisen luonteen ja tunteiden ilmaisemisen vaikeuden takia tunteiden käsittelyyn perustuvaa asiakaskokemusten johtamista saattaa olla haasteellista toteuttaa. Jokainen palvelutapahtuma ja mielikuva organisaatiosta sisältää tunteita. Asiakaskokemusten johtaminen pohjautuu asiakkaiden tarpeiden tuntemisesta ja palveluiden suunnittelemisesta siten, että ne täyttävät asiakastarpeet. Asiakaskokemukset rakentuvat suurelta osin tunteiden tasolla, jolloin organisaation on kyettävä luomaan myönteisiä tunteita asiakkaille. Juutin (2015) esittämänä toisiin ihmisiin liittyvät kielteiset tunteet koetaan usein vihana tai pelkona ja itseensä liitetyt kielteiset tunteet herättävät helposti syyllisyyden tai häpeän tunteita. Myös nämä tunteet on hyvä tiedostaa. (Juuti 2015, 44 - 46.)

Asiakkaan mielikuvaan organisaatiosta vaikuttaa tutkimusten mukaan ennen kaikkea heidän kontaktinsa organisaation palveluksessa olevien henkilöiden kanssa. Schmitt (2002, 100) esittää, että sillä ei ole merkitystä, tapahtuuko kontakti kasvokkain, netin

tai puhelimen välityksellä. Asiakaskokemuksen syntyyn voi vaikuttaa myös epäsuora, muiden välityksellä saatu informaatio. Juutin (2015) mukaan asiakkaiden ensivaikutelmat usein vahvistuvat, joten ensivaikutelman myönteisyydellä on merkitystä. Suora asiakaskokemus syntyy niiden henkilöiden kautta, joihin asiakkaat ovat suoraan yhteydessä, epäsuorasti asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki muut organisaation palvelut ja toiminnot. Parhaimmillaan kontaktit ovat myös Juutin (2015) mukaan kuitenkin kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. (Juuti 2015, 30 - 44.)

Juutin kiteyttämänä (2015, 31) hyvä asiakaskokemus onnistuu ystävälliseltä ja palvelualttiilta työntekijältä, joka tuntee asiakkaansa. Määrällisten kriteerien sijaan laadullisten kriteerien korostaminen tarkoittaa sitä, että asiakaskontaktille on organisaatiossa pystytty antamaan tarpeeksi aikaa ja organisaatio alkaa arvostamaan henkilöstön ihmissuhdetaitoja. Lisäksi asiakaspalvelua tekevien henkilöiden on pystyttävä koulutuksensa turvin tekemään itsenäisiä päätöksiä organisaation kannalta järkevästi. Reinboth (2008, 45) korostaa vapaamuotoisen rupattelun merkitystä rennon ja välittömän tunnelman luomisessa. Erityisen hyvän vaikutuksen asiakkaaseen tekee esimerkiksi viittaaminen edellisen keskustelun aiheisiin.

Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi organisaation on ymmärrettävä asiakkaiden kokemusmaailmaa. Asiakastuntemuksen avulla henkilökunta osaa vastata asiakkaan tarpeisiin, vaikka asiakas ei täsmällisesti ilmaista odotustaan. Tämän edistämiseksi Schmitt (2003, 47) esittää 5-15 henkilön fokusryhmien haastatteluja, joissa asiakkaat vapaamuotoisesti keskustellen tuottavat tärkeää tietoa toiveiden ja tarpeiden sisällöstä. Gerdt ja Korkiakoski (2017, 102) toteavat kuitenkin palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan edelleen vaikeaa meille suomalaisille. Anonyymisti annettu asiakaspalaute on edelleen yleisin palautteen antotapa. Reinboth (2008, 32) esittää, että työntekijän ja johdon välillä toimiva luottamuksellinen dialogi on tärkeä keino saada nopeampaa tietoa kuin yksinomaan asiakastutkimukset.

Juutin (2015, 143) mukaan palautteen vastaanottamista pitäisi myös harjoitella ja muistaa, että ei ole olemassa epäonnistumista, on vain palautetta, joka auttaa kehit-

tämään toimintaa ja näkemään asiat asiakkaiden silmin. Asiakkaiden palaute vaikuttaa myös keskeisesti työhyvinvointiin ja etenkin positiivinen palaute vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen pitkään.

Asiakaskokemus voi helposti kääntyä huonoksi, jos asiakkaalle osoitetaan tehtäviä, jotka eivät hänelle kuulu. Mikäli palvelun saatavuus edellyttää asiakkaalta itsepalvelua (esimerkiksi palvelupyynnön tekemisestä), tulee sen olla helppoa ja tuottaa jotain lisäarvoa. Tällaista lisäarvoa voi olla muun muassa parempi vasteaika, kirjallinen vastaus asiaan, edullisuus tai varmuus palvelun saannista. (Reinboth 2008, 19.)

### 5.2.3 Digiajan asiakaskokemus

Teknologian kehittymisen myötä muuttuvat myös kansalaisten toimintatavat. Teknologia vaikuttaa tapoihimme kommunikoida, etsiä tietoa ja hyödyntää palveluntarjontaa. Prosessit automatisoituvat ja organisaatioiden kanssa käytävään dialogiin etsitään helppoja ja nopeita tapoja, joilla poistetaan asiakaskokemusten ikäviä vaiheita. Enää ei haluta jonottaa, vaan asioinnin tulee hoitua nopeasti. Vuorovaikutus asiakaspalvelussa korvautuu osittain teknologiaan nojaavilla prosesseilla ja yhä useampi kohtaaminen tapahtuu sähköisesti.

Gerdt ja Eskelinen (2018, 48) esittävät digitalisaatiolla olevan vaikutusta etenkin asiakkaiden valtaan palautteen antamisen kautta; verkossa asiakkailla on reaaliaikainen ja tehokas keino vaikuttaa yrityksen toimintaan jakamalla ja antamalla palautetta. Lisäksi Filenius (2015, 17) korostaa, että käytettävissä oleva tiedon määrä on digitaalisen kehityksen myötä valtava ja kuluttajat hyödyntävät saatavuuden. Asiakkaamme tietävät siis monesti enemmän kuin organisaatio ja tähän asiakaspalvelussa on osattava suhtautua oikein.

*Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä. (Filenius 2015, 30.)*

Tässä nopeassa kehityksessä on kuitenkin huomattava, että asiakaskokemuksen peruselementit ovat pysyneet samoina, painopiste on vain siirtynyt teknologia-avusteiseksi. Palveluiden kehittämisessä on aina lähdettävä liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja asiakaskokemuksen kehittäminen on mielletävä jatkuvana prosessina. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä oleellisena osana ovat eri kommunikointikanavat, järjestelmien keskinäinen integrointi, palvelun jatkuva saatavuus, nopeat vasteajat, taustatietojen saatavuus ja aktiivinen seuranta huoltojen jatkopalveluissa. Käytettävyydessä päämääränä on saavuttaa mahdollisimman yksinkertainen käyttökokemus; käyttäjälle pyritään luomaan helppo pääsy palveluun ja käyttöliittymä mukautuu käyttäjän tilanteeseen. Organisaation tavoitteena tulisi olla tiedon hyödyntäminen ja toimialasta riippumatta kaikkia organisaatioita koskettaa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen. Digitalisaatio mahdollistaa toiminnan kehittämisen asiakaslähtöisemmäksi. Tulevaisuudessa rakennusten ja tilojen älykkäät ja oppivat käyttöliittymät integroituvat osaksi asiakaskokemusta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 12 - 15, 41.)

Asiakassuhteissa keskeisin sitoutumiseen vaikuttava tekijä on luottamus. Se koskee niin ihmisten välistä suhteita, palvelun saatavuutta kuin tasalaatuista teknologiaa. Tutkimusten mukaan teknologisten palveluiden toimintavarmuuden ”riittävä taso” on keskimäärin 99 %. Luottamus häviää, jos järjestelmät eivät saavuta miltei 100 % käyttövarmuutta. *Asiakkaat arvostavat kokemuksen tasalaatuisuutta, ennakoitavuutta ja luotettavuutta.* Ainoastaan viiden prosentin pudotus toimintavarmuudessa saa asiakkaan kääntymään henkilökohtaisen palvelun puoleen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa siis merkittävästi IT-ympäristön toimivuus. Oleellista on organisaation kyky jäsentää, hallinnoida ja hyödyntää digitaalista tietoa. Sirpaloituneena oleva tieto ei auta kehittämään organisaation toimintaa tehokkaammaksi, tiedon tulee liikkua saumattomasti eri järjestelmien välillä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72 – 79.)

Vaikka koneet oppivat ihmisaivoja nopeammin, päihitämme me koneet empatiassa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä myös tulevaisuudessa. (Mts. 78.)

### 5.3 Asiakaskeskeisen toiminnan henkilöstöjohtaminen

#### 5.3.1 Työkuulttuurimme on tapojensa vanki

Ovatko naurunpurskahdukset harvinaisia työpaikan henkilöstön keskuudessa, menemmekö suoraan asiaan, tuntuuko jutustelu ajanhukalta, olemmeko luotettavia ja jäyhiä, pidämmekö kiinni aikatauluista, työskentelemmekö mieluiten itsenäisesti ja pidättyväisesti, esittäydymmekö asiakaspalvelutilanteessa asiantuntijan roolissa?

Osaamiskeskeinen toimintakulttuurimme on aiheuttanut sen, että olemme hyviä oman alamme toimialueella, tunnemme työmme edellyttämät tekniset asiat ja toimimme asiallisesti sääntöjä noudattaen. Ohjaudumme ohjeiden sekä ammattitaitoomme liittyvän mielikuvan mukaan, jolloin työskentelystä puuttuu täysin asiakkaan näkemyksen kautta ohjautuminen, spontaanisuus ja iloinen tekeminen. Asia- ja osaamispiteisen toiminnan keskeltä idän basaarit ja torit näyttäytyvät eksoottisina ympäristöinä, joissa ei noudateta säännönmukaista toimintaa. Nämä kuvaukset osoittavat kiistatta työkuulttuurimme vahvuudet, mutta toisaalta kuvastaa sen, että emme ole kovin hyviä asiakaspalvelussa emmekä spontaaneja tilanteen ratkojia ihmissuhteissa. (Juuti 2015, 19 – 23.)

Työkuulttuurimme perustana on perinteisen organisaatioajattelun mukainen tehtäväjako, hierarkkisuus ja organisaation sisä- ja ulkopuolisen maailman erottaminen toisistaan. Asiakaskeskeisessä johtamisessa nämä perinteisen organisoitumisen mukaiset mallit pitää kyseenalaistaa ja uudistaa (Juuti 2015, 24). Reinboth (2008, 59) kuitenkin korostaa, että juuri kulttuuriset käsitykset ohjaavat hyvän palvelun kokemusta. Täten palvelutuotannossa täytyy huomioida asiakkaiden kulttuuri. Aasialaisessa kulttuurissa yksittäiset asiakkaat eivät odota yksilöllistä kohtelua ja yhdenmukaista toimintaa, kun taas länsimainen kulttuurin asiakas odottaa tulewansa yksilöllisesti kohdelluksi. Reinboth (2008) painottaa näin ollen asiakastuntemusta, jotta tiedetään mitä meiltä odotetaan.

### 5.3.2 Henkilöstön johtaminen asiakaskeskeisyyteen

Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kiteytetysti sitä, että organisaatio pyrkii saamaan tuotettua mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia jokainen asiakas huomioiden. Resurssien jatkuvasti pienentyessä tämä tavoite vaatii sitä, että yhä useampi henkilöstöstä osallistuu töidensä ohella asiakaspalveluun. Aluksi riittää, että jokaisen organisaatiossa tulisi mieltää olevansa asiakkaita varten, riippumatta organisaatiotasostaan ja tehtävästään. Myös ajattelumalli organisaation sisä- ja ulkopuolen välillä tulisi unohtaa. Asiakkaiden kanssa yhteistyössä toimien tulisi suunnitella, organisoida ja toteuttaa ne palvelut ja tuotteet, joita organisaatio tarjoaa. Henkilöstöjohtamisessa tulisi keskittyä asiakkaiden ja henkilöstön välisen rajapinnan tarkasteluun ja johtamiskäytäntöjen tulisi tukea henkilöstön ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta myönteisten asiakaskokemusten synnyttämiseksi. Asiakastapaamisessa tiedon ja näkemysten jakaminen tulee korostua, jotta organisaatio voi hyödyntää asiakkaan osaamista ja oppia uutta. (Juuti 2015, 24, 61 - 65.)

Organisaation on pystyttävä joustavasti reagoimaan ja mukautumaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin ja tilanteisiin. Itsestään selvyydeltä tuntuva, mutta käytännössä varsin usein unohtuva peruseriaate on, että vasta kun organisaation jäsenet ymmärtävät asiakkaiden tarpeet, he kykenevät tekemään oikeanlaisia palveluita. Täten kulttuurin uudistaminen edellyttää asiakasrajapinnan ja niiden henkilöiden toiminnan tarkastelua, jotka ovat suorassa asiakaspalvelussa päivittäin. Kun heidän toimintatapoihinsa tutustuu huolellisesti, saa selville toimintatapojen heikkouksista ja vahvuuksista asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta. Henkilöstöjohton on siis tunnettava henkilöstönsä ja asiakasrajapintansa, jotta he pystyvät määrittelemään minkälaisia henkilöstövalintoja ja koulutuksia organisaatiossa tulee tehdä. Henkilöstöjohton on ymmärrettävä nöyrästi oma asemansa muita työntekijöitä tukevana osana siten, että nämä kykenevät palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Johdon tulee aidosti kuunnella ”suorittavia työntekijöitä” ja heidät tulisi kyetä asettamaan osajina itsensä edelle. (Juuti 2015, 28 - 31, 91.) Reinboth (2008, 67) muistuttaa johdon toiminnan antavan konkreettisen esimerkin siitä, millaista käyttäytymistä häneltä odotetaan. Jos puheiden ja toiminnan välillä on ristiriitaa, ihmiset seuraavat käyttäytymistä. Esimerkillinen toiminta tekee myös sanoista uskottavia.

Länsimaisessa kulttuurissa jokaisella asiakkaalla on tarve tulla huomatuksi ja halu saada arvostavaa palvelua. Asiakaskontaktien laatu on riippuvainen siitä, kuinka hyvin organisaation palveluksessa oleva henkilö kommunikoi asiakkaan kanssa. Perinteisen asiantuntijuuden lisäksi asiakaskeskeisessä henkilöjohtamisessa korostuu vuorovaikutustaidot ja kyky opastaa asiakkaalle tekniset asiat selkeästi ja miellyttävästi. Gerdt ja Eskelinen (2018, 24) korostavat myös, että henkilökunnalta on löydyttävä halua muuttua kehityksen mukana. Digiajan muutosvauhti on huomioitava organisaation henkilöstöjohtamisessa oikeiden rekrytointien ja ammattitaitoisen johtamisen osalla. Paras keino varmistaa muutosvauhdissa pysyminen ja asiakaskeskeinen kulttuuri on rekrytoida asenteeltaan oikeanlaisia osaajia. Yksiköön prosessi ei korvaa aitoa halua palvella.

Hyvä vuorovaikutus perustuu aitouteen, rehellisyyteen, luottamukseen ja kunnioitukseen, joiden kautta asiakkaalle välitetään myönteisiä tunteita (Juuti 2015, 110 - 135). Reinboth (2008) muistuttaa, että asiakassuhteiden sitouttaminen yksittäisiin työntekijöihin tiimin tai organisaation sijaan voi aiheuttaa ongelmia etenkin henkilöstön vaihtuessa. Tämä asia tulisi osata ennakoida ja suunnitella huolellisesti. Gerdt ja Korhikoski (2017, 45, 111) täydentävät näkemystä toteamalla, että asiakaskokemuksen taso pitäisi nostaa satunnaisesta tasalaatuiseksi, jolloin asiakkaan kokemus ei ole riippuvainen yksittäisestä työntekijästä. *Tärkeintä on varmistaa kulttuurin, koulutuksen, työprosessien ja palkitsemisen yhteensopivuus tavoitteiden saavuttamiseksi.*





Kuvio 5. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Juuti 2015, 66)

### 5.3.3 Keinot henkilöstön motivointiin

Jo aiemmin todetusti, johto voi varmistaa asiakaspalvelun toimivuuden kuuntele-malla asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia. Varmista siis vaikka palkitse-malla, että henkilökunta raportoi rehellisesti asiakaspalautteet.

Useimmiten nopeus ratkaisee asiakaspalvelutilanteissa. Tämän takaamiseksi tarvit-see työntekijöillä olla valtaa itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Hierarkkinen raportointi pysäyttää nopean asiakaspalvelun saman tien, joten henkilökunnalle on varmistettava valta ja itsevarmuus itsenäiseen päätöksentekoon koulutuksen ja pää-töksentekoa tukevien järjestelmien kautta.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät näkevät toiminnan ongelmakohdat ja kiitosta tuottavat tilanteet. Näin ollen he voivat myös keksiä uusia tapoja palvella asiakkaita. Tärkeää on siis kannustaa ja tukea henkilöstöä kokeilemaan ja testaamaan uusia toi-mintatapoja.

Mikäli asiakasta lähellä oleville henkilöille kasaantuu pelkästään akuutti suorittava työ, vähenee kyky ja aika palvella asiakasta. Järkevää on vähentää turhaa hierarkiaa ja vapauttaa riittävästi aikaa asiakastyöhön. Myös palkkausten ja koulutusten suunnittelussa on tärkeää huomioida ylempien organisaatiotasojen sijaan asiakasta lähellä olevat henkilöt. (Gerdt ja Korkiakoski 2017, 113 - 114.)

### **Sitouttaminen ja palautteen anto**

Yksi asiakaskeskeisen palvelutuotannon keskeinen asia on henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja työhönsä. Sitoutumisen ylläpitäminen on jatkuvaa hienovaraista työskentelyä ja esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien /tapahtumien säännöllisellä pidolla on merkitystä, koska ne vahvistavat organisaatiota tunnetasolla. Ja se vastaavasti liittää työntekijät osaksi organisaatiota. Ilmapiiriltään hyvässä organisaatiossa ihmiset kokevat myös todennäköisesti työn iloa. Palautteen kautta on myös tärkeää pyrkiä jatkuvasti vahvistamaan ihmisen mielikuvia itsestään hyvänä ja arvostettuna työntekijänä. (Juuti 2015, 122, 138). Myös Reinboth (2008, 52 - 69) korostaa pitkäaikaisten työsuhteiden merkitystä asiakaspalvelun laadun kannalta. Yhteisen vision luominen vaatii paljon yhteisiä keskusteluja ja yhdessä toimimista, joiden mukana työntekijälle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Reinboth (2008, 88) korostaa palautteen antamisessa muutamia oleellisia tekijöitä:

- Jokaisesta asiasta löytyy aina jotain hyvää, tuo se ensin esiin.
- Palaute kohdistetaan aina toimintaan, ei toisen persoonaan.
- Palaute tulee olla konkreettista ja se tulee kuvata tarvittaessa esimerkein
- Toisen kehittymistarvetta ei pidä suoraan nimetä, ketään ei voi pakottaa toimimaan tietyllä tavalla
- Tiimin kehittämisessä ei etsitä syyllisiä vaan analysoidaan yhteisiä toimintatapoja

### **Perusarvot**

Henkilöstöjohtamisen merkittävänä taustatekijänä vaikuttaa organisaation oikeudenmukaisuus ja eettisyys, joka rakentuu perusarvoista, kuten rehellisyydestä, toisten arvostuksesta, luottamuksesta ja inhimillisyydestä. Tälle arvoperustalle rakentuu organisaation asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen (Juuti 2015, 44, 65 - 66). Reinboth (2008, 82) kiteyttää henkilökunnan luovan asiakaspalvelun ja sen onnistuminen vaatii

perehdyttämistä. Perehdytys vaatii aikaa, mutta sen merkitys on korvaamaton. Perehdyttäessä työntekijälle iskostetaan organisaation ohjenuorat, arvot ja asiakaspalvelunäkemykset sekä ohjeistetaan työtehtävät, tutustutetaan työyhteisöön ja työka- vereihin. Erityisen tärkeässä asemassa on myös poislähtötilanteet, jolloin tulisi saada analysoitavaa tietoa työyhteisön kehittämiseen.

### **Urakehitys ja palkitseminen**

Työhönsä sitoutunut työntekijä odottaa yleisesti työnantajalta pysyvyyttä ja mahdollisuutta urakehitykseen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus kehittymään omassa työssään, jotta työntehtävien vaihdolle ei tulisi tarvetta. Reinboth (2008) huomauttaa, että urakehitys ei ole välttämättä pelkästään ylöspäin suuntautuvaa etenemistä, vaan uralla voi kehittyä monella tavoin. Mahdollisuuksia voi tarjota esimerkiksi koulutuksen, erikoistumisen tai organisaation sisällä toiseen tehtävään siirtymisen kautta.

Reinboth (2008, 76 - 89) korostaa työntekijöiden palkitsemisen merkitystä yhteisessä kehittämisessä. Hyvä hetki palkita työntekijää on esimerkiksi asiakkaalta tulleen myönteisen palautteen hetkellä. Palkitsemisen avulla toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan ja se luo tunnetta arvostuksesta. Palkitsemisen jaetaan ei rahalliseen (työn arvostuksesta annettava kiitos tai symbolinen lahja) ja rahalliseen. Tärkein taloudellisen palkitsemisen muoto on palkka, muut rahalliset etuisuudet viestivät myös työnantajan huolenpidosta.

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Asiakaskokemuksessa vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan ja häntä palvelevan henkilön väliset tunteet. Työhyvinvoinnilla on täten yhteys asiakaskokemusten tuottamiseen, koska hyvin työssään voivat henkilöt kykenevät siirtämään myönteisiä tunteita asiakkaille. Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti monia tekijöitä, jotka tulisi osata huomioida kokonaisvaltaisesti. Hyvä yhteistoiminta on yksi keskeisimmistä tekijöistä ja se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan eri osastojen välistä jatkuvaa keskustelua ja yhdessä kehittämistä. Muita yksittäisiä, johtamisen kannalta huomioitavia tekijöitä ovat muun muassa:

- Yksilölliset tekijät (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen kunto)
- Vuorovaikutukselliset tekijät (työyhteisötaidot, tunneäly, avuliaisuus)
- Työyhteisölliset tekijät (työilmapiiri, toimivat pelisäännöt, sujuva yhteistyö)
- Organisatoriset tekijät. (työn organisointi, johtaminen, esimiestyö) (Juuti 2015, 65 - 66).

#### 5.3.4 Asiakaskeskeisen toiminnan kompastuskivet

Työyhteisön jäsenten välillä vallitseva epäluulo tai ristiriidat voivat johtaa siihen, että henkilöt alkavat nähdä kaiken negatiivisena ja kritisoivat jopa asiakkaita, jolloin vaikutus heijastuu asiakaspalveluun. Hierarkkisuuden mukanaan tuoma organisoituminen ja tehtävänjako asettaa helposti omien etujen ajamisen ja etenemisen organisaation edun edelle. Reinboth (2008, 50) kiteyttää asian hyvin: *”Ihmiset lokeroivat työkalverinsa itseään parempiin ja huonompiin näiden aseman mukaan ja työyhteisön toimintaa alkavat ohjata talon sisäiset valtakamppailut”*.

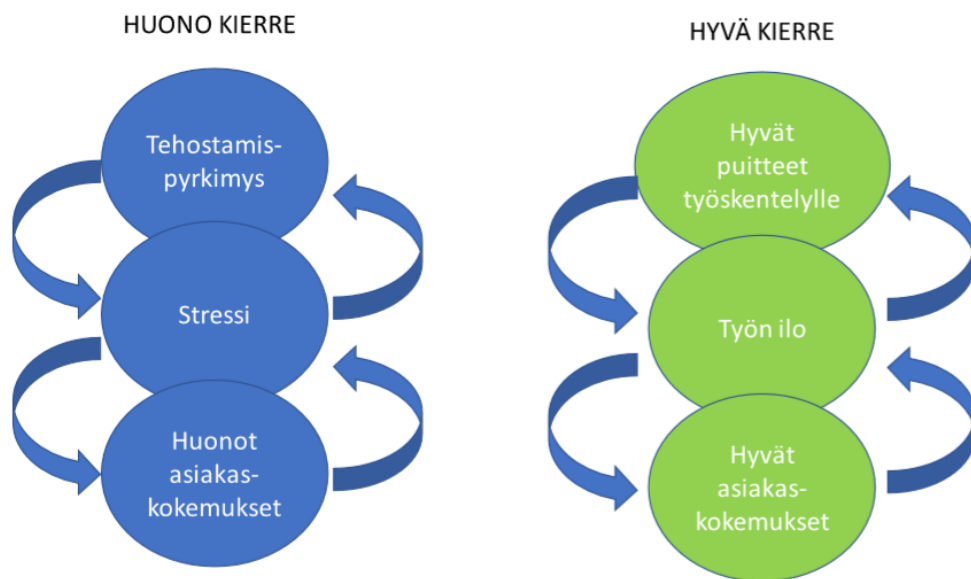
Usein työntekijä mieltää tekevänsä työtä ”yläpuolella” olevalle taholle kuten johdolle tai hallitukselle, eikä asiakkaalle. Urakehitykseen tähtäävät organisaatiojärjestelmät aiheuttavat pahimmillaan johdon osalla suurta vaihtuvuutta. Lyhyeksi jääneiden työsuhteiden aikana jokainen vastuuhenkilö käynnistää uusia muutoksia, joita ei koskaan saateta loppuun ja työyhteisö voi joutua olemaan hämmennyksen tilassa pitkiä aikoja. Lisäksi useimmat korkeassa virassa olevat henkilöt uskovat osaavansa johtaa paremmin kuin muut. (Juuti 2015, 25-27.)

Palveluntuotantoon sisältyy usein eri ammattialojen osaamisvaatimuksia. Asiakkaat eivät lähtökohtaisesti voi, eikä heidän tarvitse hallita näitä tarvitsemiinsa palveluihin sisältyviä tietotaitovaatimuksia. Perinteinen tehokkuuteen ja osaamisen johtamiseen perustuva henkilöstöjohtaminen kompastuu asiakastyytyväsyydessä siihen, että omassa asiantuntijasiilossa oleva työntekijä ei asetu asiakkaan rooliin vaan pyrkii tarkastelemaan toimintaa oman siilonsa kautta. Tästä voi seurata usein asiakkaalle epätietoisuutta, odottamista ja pompottelua. Tätä vastoin asiakkuus tulisi ottaa haltuun ja koettaa ymmärtää asiakkaan tarve ratkaistakseen ongelman. Asiakaskokemuksen johtaminen merkitsee asiakkaan ongelman ratkaisemista yksinkertaisilla tavoilla.

Asiakas on tullut tilanteeseen hakemaan apua, eikä hänen tarvitse tietää kuka organisaatiossa osaa vastata kyseiseen ongelmaan. (Juuti 2015 21 – 22.)

Lähtökohtaisesti jokainen ihminen haluaa saada aikaan työssään hyviä tuloksia. Epäonnistuneen asiakaspalvelutilanteen ajatellaan usein johtuvan työntekijän huonosta käyttäytymisestä, vaikka hän olisi tehnyt vain juuri sen, mitä johto häneltä on vaatinut. Varsin usein johto ei päätöksiä tehdessään tiedosta niiden aiheuttamia epäsuoria kielteisiä merkityksiä asiakaspalvelulle. (Juuti 2015, 50.)

Henkilöstö joutuu nykyisin varsin usein alttiiksi stressille ja turhautuvat johtuen jatkuvasta puheesta kustannuspaineista, henkilöstövähennyksistä, ja yt-neuvotteluista. Jatkuva taloudellisen tehokkuuden vaade näkyy myös henkilöstön stressioireissa. Tämä voi aiheuttaa negatiivisuuden kierteen, joka tulisi pystyä muuttamaan positiivisuudeksi. Tätä on havainnollistettu kuviossa 4 (Juuti 2015, 136).



Kuvio 6. Työskentelyn huono ja hyvä kierre (Juuti 2015, 136)

## 6 Työympäristön vaikutus työntekoon

### 6.1 Sisäympäristö

Termi sisäilma tarkoittaa rakenteiden rajaaman alueen sisällä olevaa ilmaa, jota hengitämme. Sanalla sisäilmasto tarkoitetaan laajempaa sisäilman ja lämpöolosuhteiden muodostamaa kokonaisuutta. Sisäympäristö käsitteenä liittyy mukaan työtilat ja niissä toimivat työntekijät. (Reijula 2020.)

Sisäympäristöstä puhuttaessa viitataan ei-teollisiin toimintaympäristöihin, kuten toimistoihin, kouluihin, päiväkoteihin sekä muihin julkisiin rakennuksiin ja asuntoihin, joissa ei ole tuotannosta syntyviä prosessipäästöjä. Sisäympäristö on laaja käsite, joka käsittää ylätasolla rakennus- ja talotekniset tekijät, sisäilmasto-olosuhteet, käyttäjien kokemukset ja terveydentilan sekä sisäympäristöön liittyvät toimintatavat. Tarkemmalla tasolla käsite koostuu muun muassa sisäilman, lämpöolosuhteiden, valaistuksen, ääniympäristön ja ergonomian tekijöistä. Myös sellaiset tekijät, kuten käytettävyys, esteettömyys, turvallisuus, psykososiaaliset näkökulmat sekä monet ympäristöön liittyvä viihtyvyystekijät, kuten värit ja materiaalit lukeutuvat sisäympäristöön. (Reijula 2020.)

Sisäympäristöä voidaan Työterveyslaitoksen mallin mukaan pitää hyvälaatuisena, kun:

- sisäympäristötekijät ovat kunnossa
- tilojen käyttäjät ovat tyytyväisiä eivätkä koe tiloihin liittyviä terveyshaittoja
- työpaikalla on hyvät toimintatavat rakennuksen ylläpidossa, huollossa ja sisäympäristöongelmien selvittämisessä.

Sisäympäristössä koetut ongelmat tulee aina selvittää moniammatillisella yhteistyöllä. Ongelmien identifiointi tehdään, mutta tätäkin tärkeämpää on toteuttaa moniammatillisten asiantuntijoiden yhteistyöllä työpaikan sisäympäristöselvitys. Hyvälaatuinen sisäympäristö on myös tuottavuustekijä, jolla saavutetaan parempi työntulos, ihminen voi paremmin ja ihmisen hyvinvointi saavutetaan. Tämä on menestystekijä sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. (Reijula 2020.)

## 6.2 Työympäristö

Työympäristö muodostuu niistä fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista tiloista ja paikoista, joissa työtä tehdään. Työympäristö-käsitteen osa-alueita ovat työtilat, organisaation toiminta, teknologia ja palvelut. Työympäristö käsittää myös kokemukselliset tekijät, kuten asiakaskokemukset, tilojen käytettävyyden ja elämyksellisyyden. (Öst-ring, M 2020.)

### 6.2.1 Fyysinen, psykososiaalinen, sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö

**Fyysinen työympäristö** määritellään työympäristönä, jota määrittävät rakenteelliset ja tekniset, mitattavat ja aistinvaraisesti havaittavat tekijät ja olosuhteet (Fyysinen työympäristö 2020). Mitronen, Korhonen ja Rita (2015, 5) kuvailevat fyysisen työympäristön olevan fyysinen työtila ja siellä vallitsevat olosuhteet. Kyseinen tila tarjoaa puitteet työnteolle.

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen julkaisemassa ”Käyttäjälähtöiset tilat – uutta ajattelua tilojen suunnitteluun” teoksessa todetaan, että fyysisten työtilojen tulee tukea työtä, jota niissä tehdään. Työtehtävien erilaisuuden takia työtilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon tulevan käyttäjäryhmän työympäristötarpeet, jotta tarkoituksen mukaiset tilat auttavat sen käyttäjiä tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti. (Käyttäjälähtöiset tilat 2011, 13.)

**Psykososiaalinen työympäristö** on käsitteenä moninaisempi ja kokonaisuutena se pitää sisällään seuraavia tekijöitä (Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen 1997, 9):

- Perustehtävä, josta tulee suoriutua
- Teknologia, tiedot ja taidot, joita työssä tarvitaan
- Työn organisointi; miten työt on järjestetty ja kuinka ne tehdään
- Työn ja vastuun jako
- Yhteistyö
- Yksilöllinen käyttäytyminen työyhteisössä
- Työn johtaminen

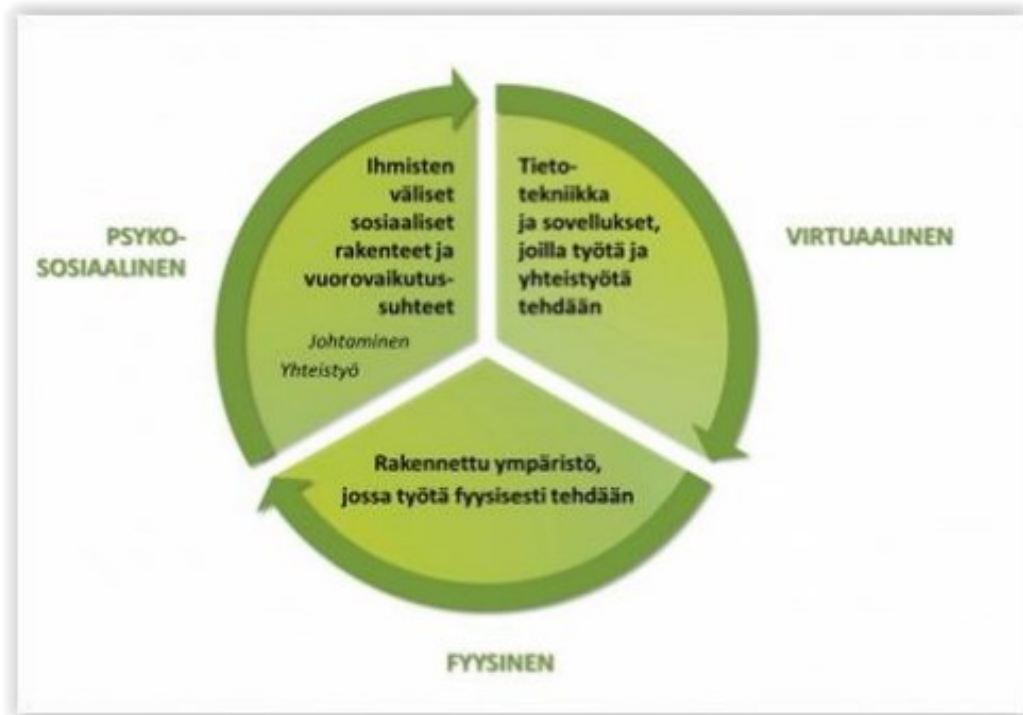
Edellä mainitut kokemukselliset tekijät vaikuttavat merkittävästi hyvinvointiin ja työilmapiiiriin eikä ne ole helposti mitattavissa. Työn psykososiaalisten tekijöiden kuvaa voidaan terävöittää tutkimalla perustehtävää ja sen suorittamiseen vaikuttavia tekijöitä. Psykososiaalisen työympäristön laajaa kokonaisuutta on syytä rajata, mikäli halutaan todeta eri asioiden tilaa työpaikalla. Henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavat tuloksellisuusvaatimusten ohella yksilölliset voimavarat ja hallintakeinot selvittää työn vaatimuksista. Hallinnan ulottuvuuksia ovat työn sisällöllinen monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, henkilöstön osallistumismahdollisuudet työtä koskevaan suunnitteluun ja työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki. (Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen 1997, 7 – 9.)

**Sosiaalisesta työympäristöstä** puhuttaessa korostuu henkilöstön vuorovaikutus ja viestintä kaikissa muodoissa. Myös esimiestyö ja työkulttuuri ovat osa sosiaalista ympäristöä ja ne ovat oleellisia osa-alueita sosiaalisen työympäristön kehittämisessä. Sosiaalinen ja fyysinen työympäristö määrittelevät tilojen ja työkulttuurin puolesta yhdessä sen, miten työntekijät kohtaavat toisiaan ja miten työtä voidaan tehdä yhdessä. (Mitronen ym. 2015, 5.)

**Virtuaalinen työympäristö** monipuolistuu jatkuvasti ja se mahdollistaa työntekemisen paikasta riippumatta. Työnteko on siirtynyt enemmän pilvipalveluihin verkon vaaraan, joita hyödyntäen ollaan yhteydessä kollegoihin ja asiakkaisiin. Työnteko virtuaalisessa työympäristössä edellyttää tietojen saavutettavuutta sekä toimintavarmojä yhteyksiä ja laitteistoja. (Mitronen ym. 2015, 5.) Nenonen ym. (2009) toteavat virtuaalisen työympäristön olevan eduksi työnteolle juuri siksi, että se ei ole sidonnainen aikaan tai paikkaan. Tämä painopisteen muutos verkostoihin ja virtuaaliseen työnteokoon on muuttanut myös yritysten hierarkkista viestintää nopeampaan tiedon välittämiseen sosiaalisessa mediassa. (Nenonen, Airo, Bosch, Fruchter, Koivisto, Gersberg, Rothe, Rohomäki & Vartiainen 2009, 10 - 14.)

Sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö eivät kuitenkaan poissulje fyysisen työympäristön tärkeyttä (Mitronen ym. 2015, 4 - 5).





Kuvio 7. Työympäristön osa-alueet (Työn murros 2020)

### 6.2.2 Kehittyvä työympäristö; katse tulevaisuuteen

Työympäristön kehityksessä työn teko on siirtynyt entistä enemmän fyysisen työpaikan ulkopuolella ja työnteko on yhä enemmän liikkuvaa etätyötä. Teknologia muuttaa työn ja tilojen suhdetta. Kun työvälineet eivät enää velvoita työpaikkaan sidottuun tekemiseen, työpaikan rooli sosiaalisena kohtaamispaikkana korostuu. Kehittyvän työympäristön tarkoitus onkin tukea uusia toimintatapoja, parantaa yhteistyötä, työn tuottavuutta ja asiakaspalvelua. (Käyttäjälähtöiset tilat 2011, 7 - 13.) Työtilat tulisi pystyä näkemään yhteisen ja yksilöllisen tekemisen alustana ja työvälineenä, jotka joko edistävät tai ehkäisevät vuorovaikutusprosesseja (Nenonen, Hyrkkänen, Rasila, Hongisto, Keränen, Koskela, Sandberg 2012, 9).

Valtion toimitilastrategia 2020 asettaa tilojen kehittämisen tavoitteeksi työsuorituksen ja kustannustehokkuuden parantamisen toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. Työympäristön ja -tilojen tulee kulkea muutoksen mukana ja tilojen tulee olla teknisesti muuntojoustavia, jotta tilojen käyttötarkoitusta voidaan muuttaa tarpeen

mukaan. Sähköisten välineiden täysimittainen hyödyntäminen tulee huomioida etätöiden tekemisen ohella myös toimitilaratkaisuissa.

Monitilatoimisto, jossa on tiloja ryhmätyöskentelylle, kokouksille ja hiljaisia tiloja keskittymistä vaativalle työlle, mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Monitilaympäristössä työntekijä voi valita tilan työtehtävän mukaan, jolloin mahdollistetaan tilojen tehokkaampi käyttö. (Valtioneuvoston periaatepäättös valtion toimitilastrategiaksi 2014).

Työterveyslaitoksen asettamana tulevaisuuden tavoitteena on siirtyminen yksittäisen molekyyli-tason tutkimisesta kohti yhteisiä pyrkimyksiä laadukkaaseen sisäympäristöön. Työpaikoilla tulisi päästä hyvään ja laadukkaaseen sisäympäristöön. Työpaikalla tämä tarkoittaa sitä, että yhteisesti sovitaan päämäärät, joihin tilasuunnittelulla ja yhteisillä pyrkimyksillä halutaan päästä. Kyseiseen päämäärään päästään osallistavan suunnittelun kautta, jolloin työyhteisö on päässyt vaikuttamaan siihen, että sisäympäristössä on hyvä tehdä töitä. Osallistavan suunnittelun ja moniammatillisen yhteistyön kautta lähdetään projektiluonteisesti tavoittelemaan yhteistä päämäärää; hyvää sisäympäristöä. (Reijula 2020.)

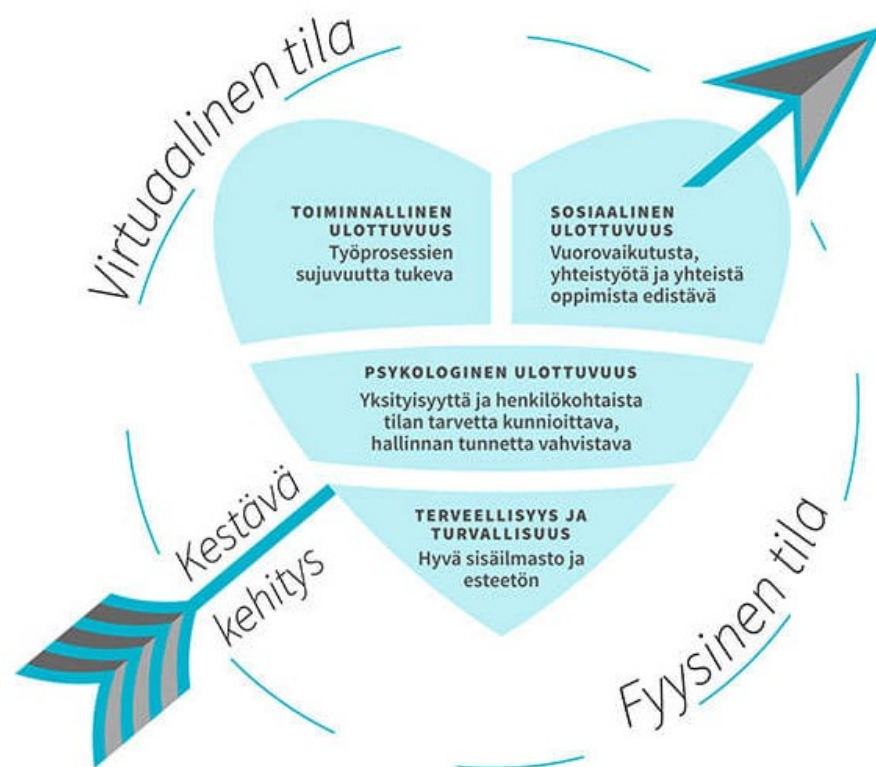
### 6.3 Työympäristön vaikutus työntekijään

Toimivan työtilan vaikutus ihmiseen on merkittävä. Se vaikuttaa ihmisen terveyteen, hyvinvointiin ja työsuoritukseen. Työtilojen täytyy vastata jatkuvasti työn muuttuviin vaatimuksiin. Uusien tilojen hyvä suunnittelu on käyttäjälähtöistä ja osallistavaa. (Työympäristö 2020.) Strategialähtöinen työympäristömuutoksen toteuttamisessa on kuitenkin muistettava, että se monimutkainen sosiotekninen muutos, jossa tarvitaan teknis-taloudellisen lähestymistavan lisäksi erityisesti ihmisten johtamista (Lahtinen, Sirola & Ruohomäki 2017, 129).

#### 6.3.1 Työympäristön vaikutus hyvinvointiin

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvointia edistävä työtila on sellainen, jossa työn tekeminen on sujuvaa ilman turhia keskeytyksiä ja häiriöitä. Työtila mahdollistaa yksi-

tyisyyden ja työrauhan keskittymistä vaativille tehtäville, kuitenkin luoden edellytykset myös vuorovaikutukselle, yhteistyölle ja yhdessä oppimiselle. Lisäksi tehokas työnteko ja työiihtyvyys huomioidaan hyvällä sisäilmastolla, valaistuksella ja akustikalla, ergonomisilla kalusteilla ja työvälineillä sekä esteettömyydellä. Ruohomäki, Lahtinen ja Reijula (2015) ovat esittäneet hyvinvointia edistävän lähestymistavan työtilojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Työtilan tulee olla laadukas kaikilla kuvion 6 ulottuvuuksilla, jotta saavutetaan myönteinen vaikutus henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja tuottavuuteen.



Kuvio 8. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet (Ruohomäki, Lahtinen, Reijula 2015)

Toimitilapalveluiden laatu ja kiinteistöjohtaminen vaikuttavat suoraan työympäristöasioihin. Panostettaessa miellyttäviin työolosuhteisiin ja työntekijöiden työiihtyvyyteen voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden pysymiseen ja uusien houkutteluun. Hyvän työympäristön olosuhteet luodaan liittämällä rakennuksiin työntekijöiden tarvitsemia palveluja ja virkistystiloja sekä integroidaan ympäristön tarjoamat palvelut työntekijöiden saataville. (Leväinen 2013, 91.) Tilojen taloudellinen kestävyys pohjautuu tilatehokkuuteen kohtuullisen vuokratason ja energiankulutuksen

kautta. Vastaavasti tilojen sosiaalisen kestävyysmittarina voidaan pitää työhyvinvointia, joskin sen mittaaminen on hankalampaa. (Käyttäjälähtöiset tilat 2011, 10.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi kokonaisvaltaisesti tilojen tulisi tukea sekä työntekijöiden fyysistä, että henkistä hyvinvointia. Fyysisen hyvinvoinnin osalla tulisi tarkastella ergonomiset, akustiset ja valaistukseen liittyvät tekijät, joiden tulisi olla turvallisia ja niiden avulla voidaan jopa tukea fyysistä aktiviteettia, kuten liikkumista paikkojen välillä. Henkistä hyvinvointia voidaan tukea tilasuunnittelun avulla suunnittelemalla työympäristöjä, jotka tukevat yhteisöllisyyttä, viihtyisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä työn tekemiseen liittyvien yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tilojen tulisi viestiä, että työntekijöistä ja heidän työpanoksestaan välitetään organisaatiossa. Tärkeää on saada työntekijät osallistumaan työympäristöjen suunnitteluprosessiin. Työntekijöiden osallistaminen työympäristön suunnitteluun edistää työhyvinvointia. Tämä onnistuu esimerkiksi vapaamuotoisten workshopien avulla. Työtilat eivät ole koskaan valmiita, vaan niiden tulisi pystyä joustamaan ja muuttumaan käyttäjiensä ehdoilla. Tarpeellisilla tilamuutoksilla saadaan lisättyä omistamisen ja kuulumisen tunnetta ja työntekijöiden sitoutuminen paranee. (Nenonen ym. 2012, 12 – 14.) Osallistumisen tavoitteiden tulee olla realistisia ja reunaehtojen selkeitä. Tilan käyttäjien rooli ja vaikutusmahdollisuudet tulee olla selkeästi määriteltyjä prosessin eri vaiheissa (Broberg, Andersen & Seim 2011).

Työhyvinvoinnissa keskeisenä käsitteenä on työn imu (*engl. Work engagement*), joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa töissä. Työn imua luonnehtivat tarpeellisuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009, 9). Työ, jossa ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita, ylläpitää ja edistää työn imua ja hyvinvointia (Hakanen 2011, 30).

### 6.3.2 Työympäristön vaikutus tuottavuuteen

Työntekijän suoritustasoa voidaan parantaa yhteensovittamalla fyysinen työympäristö ja siellä suoritettavat toiminnot. Työympäristön tulee vastata työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin sekä täyttää käyttäjien perustarpeet esimerkiksi turvallisuuden ja

ergonomian osalta. Työympäristöt tulisi aina yhteensovittaa siellä suoritettavien toimintojen kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. (Atkin ja Brooks 2008, 122 - 124.) Valtion toimitilastrategiassa 2020 korostetaan huomioimaan myös hyvä akustiikka, hyvä sisäilma sekä säädettävä ja ergonominen työpiste. Lisäksi tilojen on oltava viihtyisiä ja esteettisesti miellyttäviä. (Valtioneuvoston periaatepäättös valtion toimitilastrategiaksi 2014). Tilat tulee suunnitella organisaation tavoitteiden, työntekijöiden ja tiloissa tehtävän työn mukaisesti. Tämä on huomioitava, kun valtion toimitilastrategiaa sovelletaan laajemmin erilaisiin organisaatioihin. (Lahtinen ym. 2017, 129).

Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että toimitilojen toimivuuteen, viihtyisyyteen ja tehokkuuteen panostaminen on suorassa yhteydessä työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja innovaatioiden syntyyn ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen sekä imagoon. Kiristyvässä kilpailussa ja ympäristövastuupaineiden kasvaessa työympäristöjen tehokkuutta mitataan jatkuvasti uudelleen. Työtilojen tulee olla siis entistä innovatiivisempia, kustannustehokkaampia ja ekologisesti kestävämpiä. (Käyttäjälähtöiset tilat 2011, 7 - 9.)

Työympäristöstä voidaan luetella useita yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän terveyteen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Esimerkkejä tällaisista ovat työtilan lämpötila, ilmanvaihto, valaistus ja päivänvalo. Tärkeäksi tekijäksi on havaittu myös sisustussuunnittelu, jonka avulla voidaan huomioida luonnon läheisyys työympäristön, materiaalien ja kuvien muodossa. Kriittisimpänä yksittäisenä työympäristön tekijänä pidetään melua. Työn tuottavuus ja työhyvinvointi liittyvät oleellisesti toisiinsa ja näihin molempiin voidaan vaikuttaa työtilojen hyvällä ja käyttäjien kanssa yhteistyössä tehdyllä suunnittelulla. Nykypäivän tehokkaan ja tuottavan työtilan ominaisuuksiin luetaan älykkäät rakennusratkaisut, joilla mahdollistetaan työntekijän vaikuttaminen työtilan työympäristöolosuhteisiin, kuten ilmanvaihtoon. (World GBC 2014, 7 - 11.)

Valtion toimitilastrategiassa 2020 muistutetaan, että pelkästään uusi teknologia tai uudenlaiset tilat eivät yksin lisää työn tuottavuutta. Organisaatioiden toimintatapojen on myös muututtava. Uudet työskentelytavat ja tilaratkaisut edellyttävät uusia

pelisääntöjä mm. vastuiden, työaikojen ja tietoturvan osalta. (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi 2014).

## 7 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

### 7.1 Esimiesten teemahaastattelut

Valitsin tähän tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, joka on Hirsijärven ja muiden (2009, 208-209) lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta, koska haastattelijä voi tarkentaa ja selventää kysymyksiä haastattelun aikana (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73). Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelijä määrittelee ennalta teemojen aiheet, joita käydään haastattelun aikana läpi. Vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa käydään läpi tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat (Eskola ja Vastamäki 2010, 26–28). Hirsijärvi ja Hurme (2011, 34 - 35) korostavat myös, että tiedonhankintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan ja perustelun vaatimisen avulla voidaan vastauksia syventää. Tutkijan tulee myös osata johdatella kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelussa läpikäytävien aihepiirien tulee pohjautua tutkimuksen viitekehykseen ja ne voidaan poimia teoriasta, jolloin teoreettinen käsite muutetaan teemahaastattelussa haastatteluteemoiksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin; mitä vaikutuksia tilapalvelumuutoksesta aiheutuu, mitä osaamista uusi toimintatapa vaatii ja miten mahdollistetaan työntekijöiden työympäristötoiveiden huomiointi talousarvion kanssa oikea-aikaisesti. Haastattelujen kautta esimiehet tulivat osallisiksi ja sitoutetuksi uusiin toimintamalleihin, jotka tulevat käyttöön vuosikellon myötä. Lisäksi esimiehiltä pyrittiin saamaan näkemyksiä yhteistyön kehitystarpeista, digitaalisten sovellusten käytettävyydestä ja muista kehittämistoimenpiteistä.

Haastateltavat esimiehet valittiin heidän tehtäväkuvansa ja vastuunsa perusteella. Haastateltavina olivat kaikki esimiehet, jotka ovat aiemmassa toimintamallissa joutuneet toimimaan kiinteistöjen vastuuhenkilöinä. Toimintahistoriasta johtuen heillä on

laajin käsitys toiminnan muutoksen vaikutuksista esimiesten toimintaan ja talousarvion tekemiseen. Tilapalvelumuutoksen myötä kiinteistöjen vastuu siirretään heiltä pois ja talousarvion laadinta kiinteistöjen ylläpidon osalla siirtyy tilapalvelulle. Kunnan palveluksessa olisi ollut muitakin esimiehiä, mutta tähän tutkimukseen valittiin tutkittavaan aiheeseen lisäarvoa antavat esimiehet.

Haastateltavia oli kaikilta toimialoilta yhteensä 12 kpl (neljä rehtoria, päiväkodin johtaja, kirjastonjohtaja, vanhustyön johtaja, varhaiskasvatus johtaja, erityisryhmien palvelujohtaja, ruoka- ja siivouspalvelupäällikkö, peruspalvelujohtaja ja kunnanjohtaja). Tämän otannan arvioin tuovan esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Kaikki pyytämäni esimiehet vastasivat haastatteluun. Ennen haastatteluja lähetin esimiehille luettavaksi alustuksen haastattelusisällöstä, joka on liitteenä 1, ja pyysin varaamaan haastattelulla aikaa noin yhden tunnin. Toteuttamisen helpottamiseksi haastattelut pidettiin kiinteistöillä, joissa haastateltavat työskentelivät. Haastatteluja varten olin tehnyt alustavan kysymysrunгон (liitteenä 2), jonka mukaisesti keskustelu eteni. Haastattelutilanteessa keskusteluaiheiden välillä oli helppo liikkua ja tarkensin kysymyksiä tarpeen mukaan niin, että haastateltava ymmärsi ydinasian ja minä ymmärsin haastateltavan näkökulman. Tarkoitus oli ymmärtää haastateltavaa henkilöä.

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin vuoden 2020 tammi- ja helmikuun aikana. Haastatteluajankohtana tilapalvelun kirjanpidollinen muutos oli tehty, mutta lopullinen toimintamalli ja käytännöt oli vielä muodostamatta. Haastatteluista saatavat tiedot muutoksen ennakoluuloista tai negatiivisista vaikutuksista olivat tärkeitä, jotta uusilla toimintamalleilla pystyttäisiin estämään niiden toteutuminen. Aineiston kerääminen aloitettiin haastattelemalla esimiehet (9), sen jälkeen toimialajohtajat (2) ja viimeisenä kunnanjohtaja. Tilapalvelumuutoksesta tiedotettiin esimiespalavereissa vuoden 2019 aikana ja tulevista haastatteluista lähetettiin erillinen sähköpostialustus vuoden 2020 alussa.

Koin teemahaastattelun vahvuudeksi sen, että haastattelu antoi esimiehille mahdollisuuden kertoa aihepiiriin liittyvistä asioista syvällisemmin ja laajemmin. Vapaamuotoinen keskustelu mahdollisti tilapalvelutoimintaan liittyvien ennakoluulojen ja epäselvyyksien läpikäymisen, joka puolestaan auttoi muutoksen kokonaisvaikutusten ar-

vioinnissa. Lisäksi oli tärkeää kuulla heidän kokemuksensa kiinteistöjen ylläpidon talousohjauksesta. Tarkka aineistonkeruu ja mielipiteiden kirjaus mahdollisti yksityiskohtaisten tarpeiden selvittämisen.

Haastattelujen alussa aihealueena keskityttiin käsittelemään kiinteistöjen ylläpidon vanhaa toimintatapaa, jolloin nousi esiin selkeästi esimerkiksi esimiesten kokema vastuu kiinteistöjen ylläpitoasioista, jonka he kokivat olevan omalla vastuullaan. Tämän koettiin aiheuttavan ylimääräistä kuormitusta ja stressiä oman osaamisalueen ulkopuolisena tehtävänä. Tästä aihealueesta pystyttiin miettimään uuden toimintamallin vaikutuksia esimiesten työskentelyyn ja tilapalvelun palvelusisällön odotusarvoja. Haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman avoimeen keskusteluun myös vaikeista asioista, jotta esimiesten vastuksia pystyttiin vertaamaan ja löytämään ratkaisut myös negatiivisiksi koettuihin asioihin. Havainnointi korostui haastattelun yhteydessä, koska sen avulla sain paljon viitteitä haastateltavan aidosta asenteesta sekä mielipiteet tulevia muutoksia kohtaan.

Haastatteluissa käsiteltiin omina teemoinaan esimerkiksi asiakaspalvelua ja yhteydenpitoon käytettäviä sovelluksia. Vuoden 2019 aikana olin uudistanut tilapalvelumuutosta varten sähköisen huoltokirjaohjelmiston, jonka kautta kiinteistökäyttäjät tekevät huoltopyyntöjä. Keskustelujen pohjalta pystyin havainnoimaan yhteistyön kannalta tärkeitä pidettäviä asioita, kuten reagointiajat huoltopyyntöihin, informointi huoltotöistä yms. Tästä haastatteluosiosta koostin toimintaohjeet sähköisten huoltopyyntöjen käsittelyyn sekä selkeät tavoitteet asiakaspalvelun tasosta.

## 7.2 Käyttäjäkysely fyysisen työympäristön vaikutuksista

Huhtikuussa 2020 Uuraisten kunnan työntekijöille lähetettiin sähköpostilla Webropol-linkki sähköiseen kyselyyn. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko fyysisellä työympäristöllä vaikutusta työntekijän työtehokkuuteen ja työviihtyvyyteen. Kyselyn tuloksena saadaan määrällisesti mitattavaa ja analysoitavaa aineistoa, jonka avulla voi tehdä yleistettäviä päätelmiä kiinteistöjen fyysisen työympäristön vaikutuksista työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työtehokkuuteen. Tuloksia voidaan hyödyntää tilapalvelun toimintastrategiassa ja niillä voidaan osoittaa työntekijöiden työym-



päristötoiveiden huomioimisen tärkeys uudessa toimintamallissa. Kysely kohdennettiin kaikille kunnan työntekijöille,  $n = 271$ . Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, kyselyyn vastaamiseen meni noin viisi minuuttia. Kyselyajankohta osui Korona-viruksen aiheuttamaan poikkeustilanteeseen, jolloin suuri osa kunnan työntekijöistä oli etätyössä tai muutoin poikkeuksellisessa työtilanteessa. Sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 86 henkilöä, vastausprosentin jäädessä 31 %:iin.

Kysymysasettelut olivat formaaleja ja strukturoituja ja niillä kerättiin tietoa vastaajien kokemuksista. Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä (liite 2). Työntekijöiden kokonaisjoukosta ei tehty valintaa pienemmän otoksen osalle, koska tutkimuksella halutaan saada tieto fyysisen työympäristön vaikutuksesta työntekoon työntekijäryhmästä riippumatta.

Vastaajat jaoteltiin kysymysten asettelulla niihin, jotka tekevät töitä pääosin kiinteästi samoissa työtiloissa ja niihin, joiden työympäristö vaihtelee liikkuvuuden takia. Työntekijöitä, joilla on liikkuva työ, pyydettiin vastaamaan kysymyksiin heidän käyttämiensä sosiaalitilojen osalta. Työviihtyvyyden ja työtehokkuuden osalta vastaajat pystyivät kohdentamaan vastaukset työvälineisiin tai fyysiseen työympäristöön. Tällä jaottelulla haluttiin saada tarkennusta siihen, kumpiko näistä tekijöistä vaikuttaa enemmän työviihtyvyyteen ja työtehokkuuteen. Lähtökohtaisesti on selkeää, että työvälineillä on vaikutusta useiden työtehtävien suorittamiseen ja tämän takia vastaajien haluttiin pystyvän erottelemaan kyseiset asiat toisistaan. Työvälineitä koskevat vastaukset antavat osaltaan hyvää tietoa niiden ajantasaisuudesta ja toimivuudesta. Fyysinen työympäristö on kuitenkin asia, johon tekninen toimi ja jatkossa tilapalvelu voivat vaikuttaa. Työntekijöiden kuuleminen ja heidän työympäristöä koskevien toiveiden eteenpäin välittäminen voivat olla merkittäviä asioita yksittäisen työntekijän kohdalla.

### 7.3 Muu tutkimus

Tilapalvelutoiminnan muodostamiseksi ja käytäntöjen vertailemiseksi vierailin keskustelemassa kolmen muun kunnan tilapalveluorganisaatioiden kanssa. Paikalla keskustelutilaisuuksissa oli teknisen henkilöstön edustajia sekä talous- ja hallinnon työn-

tekijöitä. Lisäksi lähetin vapaamuotoisia kyselyjä sähköpostilla tilapalveluhenkilöstölle tarkentaakseni epäselviä asioita. Tapaamisista ja viestittelyistä kertyi lukuisia muistioita, yhteenvedoja ja viestejä. Tämän tutkimusosan tarkoituksena oli tehdä benchmarkingia, eli vertailuanalyysia muilla käytössä oleviin toimintamalleihin. Tätä voinee pitää kvalitatiivisena tutkimuksena, joka perustuu omiin persoonallisiin dokumentteihin sekä muihin virallisiin dokumentteihin (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Tämän kerätyn aineiston avulla pystyin esimieshaastatteluissa kuvaamaan haastateltaville esimerkinomaisesti muiden kuntien toimintamalleja. Muiden kuntien toimintamallien ja haastatteluissa saatujen kommenttien avulla pystyin linjaamaan Uuraisten kuntaan parhaiten soveltuvia käytäntöjä.

Opinnäytetyön tekemisen ajalla merkitsin kalenteriin kunkin vaiheen etenemisen, kontaktit aiheeseen liittyen sekä keskeiset työtehtävät. Kalenterimerkinnoistä voi havainnollistaa projektin etenemisen ja keskeiset työvaiheet. Loppuvaiheessa merkinnoistä ei saanut lisämateriaalia tutkimustyöhön, mutta se auttoi selkeyttämään prosessin kehityskaarta ja lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 219 - 220).

#### 7.4 Dokumentointi ja analyysi

Haastatteluiden litteroinnissa kirjoitettiin ylös aihepiireittäin keskeisimmät asiat, sanasanaista aukikirjoitusta ei tehty. Aloitin kerätyn aineiston analysoinnin heti alkuvaiheessa. Tein havaintojen dokumentoinnin mahdollisimman objektiivisesti ja pyrin välttämään tilapalvelulle asetettujen tavoitteiden ilmentymistä omiin havaintoihini. Jaottelin havainnot taulukkomuotoiseen tietokantaan ja lajittelin ne tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin aihepiireihin, eli teemoittelin havainnot helposti luettavaan taulukkoon. Alkuvaiheessa teemoittelu vastasi suoraan haastattelun kysymysrungon aihepiirejä:

- Vanhan toimintamallin hyvät puolet
- Vanhan toimintamallin huonot puolet
- Tilapalvelumuutoksen keskeiset vaikutukset esimiestyöhön
- Tilapalvelumuutoksen keskeiset vaikutukset talousarvion tekemiseen
- Tilapalvelumuutokseen liittyvät epävarmuudet ja ennakkoluulot

- Esimiehen keinot kuulla työntekijät vuosikellon aikataulun mukaisesti
- Hyvän asiakaskokemuksen tuottava asiakaspalvelu, järjestelmät ja huoltopyynnot

Haastatteluissa esiin nousseet näkökannat vaihtelivat merkittävästi vastaajien välillä. Osa vastaajista tarkasteli muutosta koko kunnan kiinteistömässää ajatellen ja osa keskittyi lähinnä käyttämänsä kiinteistön ylläpidon näkökulmaan. Lisäksi esimiesten oma mielenkiinto rakentamiseen ja ylläpitoasioihin korostui vastauksissa; toiset kokevat asian täysin vieraaksi itselleen ja toisille asia tuntuu mielenkiintoiselta. Tämä ero näkyi mm. siinä, kuinka paljon rakennusten ylläpitoasioihin oli historiassa paneuduttu. Toisaalta rakennusten ylläpidosta aiheutuva työkuormitus tuntui olevan kovempi niille, joille asia on vieras.

Materiaalin lisääntyessä ja näkökantojen laajentuessa tein täydennyksiä ja järjestelin niitä uudelleen (Hirsjärvi ym. 2009, 221 - 222). Jatkoin analyysia tutkimuksen kannalta oleellisten havaintojen yhdistämisellä ja tarkemmalla ryhmittelyllä, jolloin koostettuja havaintoja (177) pystyi kategorisoimaan. Jaoin materiaalin kuuteen kategoriaan. Kategoriajako on tehty opinnäytetyön teorianeemoihin perustuen siten, että toimintamuutoksen vaikutuksia voidaan tarkastella laaja-alaisesti ja uusiin toimintamalleihin saatiin mietittyä parhaat käytännöt kerätyn tiedon pohjalta. Kategorioittain jaotellusta materiaalista muodostui tutkimuksen havaintojoukko:

- Esimiestyö
- Kiinteistöjen ylläpito
- Talous
- Esimiesten toiveet muutokselta
- Epäluulot

Näiden kategorioiden alle muodostui tulosjoukkona yhteensä 26 oleellista havaintoa, joiden muodostamisen jälkeen aloitin analysoimaan tuloksia. Havainnot on esitelty taulukossa 2. Havainnot pohjautuvat esimiesten näkemyksiin toimintatapamuutoksen vaikutuksista, muutoksen tarpeellisuudesta sekä heidän toiveisiin uusista toimintatavoista. Analysoinnin alkuvaiheessa pyrin ymmärtämään ja selittämään aineistoa lähdeaineiston pohjalta (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Haastatteluista saatu aineisto tuki

melko suoraan tutkimuskysymysten asettelua ja pystyin listaamaan havainnoista aiheutuvia vaikutuksia ylös. Kirjasin vaikutusarviot niin esimiesten, kiinteistöjen taloudenpidon kuin tilapalvelun näkökulmasta.

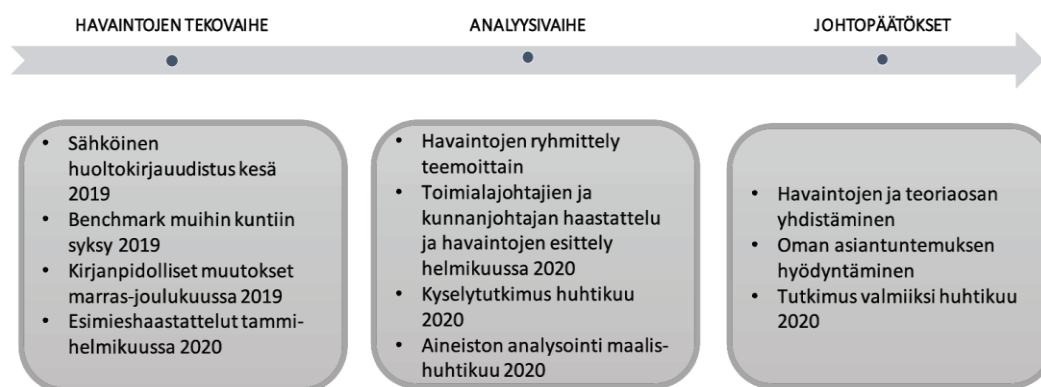
Taulukko 2. Koontitaulukko esimiesten havainnoista

Esimiesten havainnot toimintamuutoksesta	
Esimiestyö	
1	Vähentää huomattavasti työkuormaa ja stressiä, työn mielekkyys paranee
2	Mahdollistaa keskittymisen pelkästään omaan ydinosamiseen
3	Esimiehen roolimuuutos tekijästä tiedonvälittäjäksi
4	Tietojärjestelmät (sähköinen huoltokirja) helpottavat esimiestyötä yhteydenpidon osalta
5	Esimies saa lisää "työkavereita" tiimiinsä kiinteistöjen ylläpidon tueksi
6	Jokainen esimies määrittää itse keinot työntekijöiden kuulemiseen työympäristötoiveissa
Kiinteistöjen ylläpito	
7	Ylläpitovastuu siirtyy ammattilaisille, dokumentointi paranee
8	Tarpeelliset korjaustyöt tulevat tehdyksi, eikä hankkeet siirry
9	Voidaan keskitetysti tehdä samoja asioita kaikilla kiinteistöillä, asiat ei unohdu
10	Ymmärretään kiinteistöihin sitoutunut pääoma, sen arvon säilyttäminen ja näkyväksi tekeminen
11	Muutos lisää yhteistyötä kiinteistönhoidon ja käyttäjien välillä
Talous	
12	Kulurakenne muuttuu läpinäkyväksi, rahojen "pelausmahdollisuus" poistuu
13	Helpottaa ja selkeyttää talousarvion tekoa, vähentää kiirettä
14	Kiinteistömassojen vertailtavuus ja kustannussäästöjen etsintä keskitetysti
15	Ylläpitokulujen nousu tulisi hyväksyä jos kiinteistöistä pidetään parempaa huolta
16	Kiinteistöjen tuleviin korjauksiin pitäisi kerätä pääomavuokraa
Esimiesten toiveet muutokselta	
17	Kiinteistöjärjestelmien kehittäminen ja automatisointi nykypäivään
18	Suunnitelmallinen, jatkuva ja omatoiminen ylläpito yhteistyössä käyttäjien kanssa
19	Kulujen tiedottaminen käyttäjille; energiankulutuksen hallinta ja koulutus
20	Reagointiajat ja vastaukset huoltopyyntöihin, tiedonkulku korostuu jatkossa
21	Järjestelmät eivät saa korvata kiinteistökäyntejä
Epäluulot	
22	Häviääkö toimivat käytännöt ja kielletäänkö kaikki kiinteistöihin liittyvä tekeminen käyttäjiltä
23	Ylläpito heikkenee jos ei voi itse tehdä koska tuottaja siirtyy kauemmaksi
24	Kiinteistöt arvotetaan erilailla, eikä kaikille kohteille omistauduta tarpeeksi
25	Ylläpitokustannusten nousu vaikuttaa suoraan toiminnan kuluista vähentämiseen
26	Tapahtuuko mitään muutosta oikeasti ja muuttuuko työnkuva esimiehillä

Viimeisessä vaiheessa koostin havainnot, tekemäni vaikutusten arviot ja omat johtopäätökseni muutoksen vaatimista edellytyksistä samaan taulukkoon. Hirsjärven ja muiden (2009, 229 - 230) mukaisesti havaitsin, että lopputulokset tulevat olemaan erilaisia kuin mihin opinnäytetyön alussa varauduin. Taulukon teemoittelua tein tut-

kimuskysymysten pohjalta, koska tavoitteena oli löytää perusteltavissa olevat vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisen vaiheen tavoitteena oli koostaa johtopäätökset hankitun teoriatiedon, oman asiantuntemukseni ja analyysin pohjalta.

Fyysisen työympäristön vaikutuksiin liittyvän tilastotarkastelun läpikäynnissä muodostin saaduista vastauksista graafiset esitykset ja frekvenssit. Tutkimusprosessin läpivienti on kuvattuna kuviossa 9 ja tutkimuksen tietovarastotaulukko taulukossa 3.



Kuvio 9. Tutkimusprosessin läpivienti

Taulukko 3. Tietovarastotaulukko

Tietolaji	Määrä	Tiedonlähde	Tiedon alkuperäinen kohde
Vierailu, benchmarking kunnissa	3	Tilapalvelu- ja taloushallinto henkilöstö	Tutkija; vertailuaineisto, tutkimustulokset
Internetsivut; muiden kuntien tilapalvelut	4	Internetsivut	Asiakkaat ja muut sidosryhmät
Keskustelut toimialojen kesken käytännöistä	6	Tekninen ja taloushallinto	Tutkija; käytäntöjen kehittäminen
Neuvottelut tilapalveluhenkilöstön kanssa	6	Kiinteistöhoitajat, toimistohenkilöt	Tutkija; käytäntöjen kehittäminen
Havaintoaineisto	10 sivua	Tutkijan muistiinpanot	Tutkija; tutkimustulokset
Haastattelut	12	Esimiehet ja toimialajohtajat	Tutkija; tutkimustulokset
Haastattelumuistiot	60 sivua	Tutkija	Tutkija; tutkimustulokset
Kirjalähteet	23	Jyväskylän AMK:n kirjasto, Uuraisten kirjasto	Opiskelijat, tutkijat ja muut lukijaryhmät
Internetlähteet	22	Jyväskylän AMK:n verkkokirjastot	Opiskelijat, tutkijat ja muut lukijaryhmät
Sähköisen kyselyn vastaukset	86	Kunnan työntekijät	Tutkija; tutkimustulokset

## 8 Tutkimuksen tulokset

### 8.1 Tilapalvelumuutoksen vaikutukset esimiesten rooliin

Haastatteluiden avulla sain kattavan kuvan asioista, joita esimiehet ovat tehneet omien työtehtäviensä ohella kiinteistöjen ylläpitoon liittyen. Liki kaikkien vastaajien mielestä kiinteistöjen ylläpitoon liittyvien asioiden hoitaminen kuormittaa ja vie liikaa aikaa oman toimialan työtehtäviltä. Asioiden läpikäynnin yhteydessä selkeni myös talousarvionlaadintaan liittyvät epävarmuudet ja henkilökohtaiset erot siinä, kuinka hyvin kiinteistön kulurakenteeseen paneudutaan. Erityistä oli havaita, kuinka toiminnan ja ylläpidon talousarviorahoja on voitu liikutella tilikohtaisesti.

*Muutoksen myötä katoaa aika paljon liikkumavaraa taloudellisesti*

Yhteistä kaikille vastaajille oli se, että kiinteistöjen ylläpito halutaan ammattimaiseen hallintaan ja kiinteistöjen halutaan pysyvän hyvässä kunnossa. Toisaalta kiinteistöjen ylläpitoon liittyvä vaikutusvalta ja tietynlainen itsemääräämisoikeus rahahallinnan kautta vaikutti osalla vastaajista olevan asia, joka aiheutti jopa vastarintaa tilapalvelun käyttöönotolle. Seuraavissa luvuissa käyn lävitse havaintoja kategorioittain. Havainnoinnissa keskityin esimiesten näkemyksiin muutoksen tarpeesta, heidän näkemyksiinsä toimintamuutoksen odotuksista, epäluuloista sekä havaintoihin uusien toimintatapojen merkityksestä.

#### **Työaika ja kiinteistöjen talousasioiden hoito**

Merkittävänä havaintona haastatteluissa nousi esiin työajan säästö esimiehille kiinteistöihin liittyvien talousasioiden siirtyessä tilapalvelulle. Aiemmin kunnan kaikki kiinteistövastuulliset esimiehet ovat käsitelleet kiinteistöjen laskuja säännöllisesti viikko- ja kuukausitasolla, joten vuositasetilalla puhutaan merkittävästä työn tehostumisesta. Useiden vastaajien mukaan laskuihin on liittynyt paljon epäselvyyksiä, koska tekninen toimi on tehnyt hoitourakoiden kilpailutukset, sopimuksien teon ja osittain töiden tilaukset, eikä esimies laskun saapuessa ole tiennyt mitä lasku koskee. Tähän liittyen vastauksissa korostui myös se, että laskujen käsittely on tuntunut ajoittain

turhalta, koska esimiehillä ei ole käsitystä ovatko laskut sopimusten mukaisia tai onko laskutus linjassa muiden kiinteistöjen kanssa. Epäselvien laskujen tiliöintivaiheessa laskut ovat työllistäneet useita työntekijöitä kiertäessään henkilöltä toiselle.

*Esimies joutuu tekemään paljon töitä laskutusten kanssa ja aina ne menee väärin. Tämä työllistää monia ja taloushallinto suuttuu kun aina tiliöinti menee väärin.*

Esimiehet kuvailivat merkittävänä työaikaan vievänä tehtävänä myös talousarvion tekeminen kiinteistöjen osalta. Esimiehet ovat tehneet talousarvion oman toimintansa osalta, sekä käyttämiensä kiinteistöjen ylläpitokulujen osalta. Vastauksista oli nähtävissä, että osa esimiehistä käyttää kulujen arviointiin paljon aikaa ja pyrkii pääsemään mahdollisimman lähelle toteumaa, kun taas osa asennoituu kuluarvioon hieman kevyemmin, yleensä arvioiden lukemat hieman varman päälle.

*Talousarvion teossa vallitsee täydellinen epävarmuus.*

Aiempaa toimintamallia pidettiin työajan käytön suhteen tehottomana ja kiinteistöjen ylläpitoon liittyvien talousasioiden käsittelyä omaan työkuvaan kuulumattomana tehtävänä. Näiltä osin muutosta pidettiin hyvänä ja kulurakenteen läpinäkyvyyden puolesta esimiehet haluavat jatkossakin tilikartan mukaisen erittelyn nähtäväksi. Haastatteluiden perusteella esimiehet kokevat järkeväksi kiinteistöjen peruskorjausten ja isojen remonttien rahoittamisen maltillisella ja pitkäjänteisellä pääomavuokran keräämisellä, jolloin välttyttäisiin kertaluonteiselta investointimenoeriltä ja siihen liittyvältä poliittiselta päätöksenteolta.

### **Yhteistyö ja asiakaskokemus**

Merkittävänä havaintona haastatteluissa nousi esiin kiinteistökohtaiset erot yhteistyössä teknisen toimen kanssa, sekä asenne yhteistyön tekemiseen jatkossa. Tämä juontaa juurensa hajallaan olevasta kiinteistömassasta ja siitä, että tekninen toimi on tuottanut kiinteistönhoidon pääasiassa keskustajaamassa sijaitseviin kiinteistöihin. Keskustaan nähden etäämmällä sijaitsevilla kohteilla ylläpito on järjestetty ulkoisilla palveluntuottajilla tai oman henkilökunnan työpanoksella. Merkille pantavaa oli se,

että asenteet muutokselle olivat osin kytköksissä siihen, miten kiinteistössä on aiemmin tuotettu kiinteistönhoito:

- Ulkoistettujen palveluntarjoajien kohteissa odotusarvo tilapalveluun siirtymiselle oli selkeästi korkein ja kiinteistön ylläpitoasioiden haluttiin siirtyvän tilapalvelulle
- Aiemminkin kunnan kiinteistöhoiton asiakkaina olleissa kohteissa asenne oli hyvin maltillinen, mutta selkeästi toiveikas.
- Kohteissa, joissa kiinteistönhoitoa on tuotettu oman henkilökunnan avulla, muutos nähtiin tason heikennyksenä ja jonkunlaisena ”jarruna” omille toiminnoille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kiinteistönhoidon osalta ulkoistetuissa kohteissa kiinteistönhoidon hallinta halutaan siirrettäväksi tekniselle toimelle, koska havaintojen perusteella esimiehet kokevat sopimuksellisten asioiden läpikäymisen urakoitsijoiden kanssa työlääksi ja hankalaksi. Näissä kohteissa esimies joutuu myös olemaan aktiivisesti tekemisessä urakoitsijoiden kanssa ilman teknisen toimen tukea, joten muutoksessa nähtiin paljon positiivista muutosta.

*Kiinteistöasioiden hoidossa ”samalla puolen pöytää” olevien työkavereiden määrä kasvaa*

Päinvastaisesti taas niissä kohteissa, joissa kiinteistökäyttäjät ovat pystyneet muokkaamaan käytännöt hyvin itsenäisesti ja itse osallistuvat kiinteistönhoidollisiin töihin, halutaan toiminnot pitää omissa käsissä.

*Rakennuksia ei enää koeta ”omiksi” samaan tapaan kuin kiinteistökäyttäjät asian ajattelevat. Itse luotujen toimintamallien päälle tulevat organisaatiot ovat ainoastaan jarruorganisaatioita.*

Selkeä haastatteluista ilmi käynyt havainto oli, että yhteistyöltä toivotaan sosiaalisuutta läpi koko tilapalveluorganisaation. Yhteistyön ei haluta rakentuvan pelkkien järjestelmien varaan, vaan kanssakäymisen toivotaan olevan keskustelevaa ja tasa-puolista.



## Kiinteistöjen hoito

Kiinteistöjen ylläpidon taso nousi esiin usean teeman alla. Yhteenvedona voinee todeta, että esimiehet toivovat kiinteistöjen ylläpitoon aktiivisempaa ja suunnitelmallisempaa tekemistä. Kiinteistöjen toimenpiteiden suunnitteluun kaivattiin myös pitkäjänteisyyttä ja dokumentoinnin tason toivottiin paranevan. Haastatteluissa oli aistittavissa, että muutoksen myötä toivotaan toiminnan muuttuvan kauttaaltaan aktiivisemmaksi joka kiinteistöllä. Toisaalta esimiehet tiedostavat, että mikäli he toimivat muutoksen edellyttämällä tavalla, tulee se lisäämään väistämättä yhteistyötä kiinteistönhoidon kanssa. Kiinteistöjen ylläpitovastuun siirtymisen tilapalvelulle koettiin yksimielisesti hyvänä asiana, jotta asioiden hoitaminen muuttuu järjestelmälliseksi kaikilla kiinteistöillä. Vastaajat olivat myös toiveikkaita, että vastuu siirtymisen kautta poliittiset päättäjät tai toimialan johtaja ei voi siirtää rakennuksen pitkäaikaiskestävyyden kannalta tärkeitä hankkeita hamaan tulevaisuuteen.

## Sovellukset

Vuoden 2019 aikana käyttöön otettu, uusi sähköinen huoltokirjaohjelma oli tullut tuuksi suurimmalle osalle esimiehistä. Esimiehet arvioivat järjestelmän tuovan selkeyttä huoltopyyntöihin, mutta valtaosa esimiehistä ei antaisi henkilöstön tehdä vapaasti huoltopyyntöjä, vaan haluaisi tehdä pyynnöt itse keskitetysti. Digitaalisten sovellusten hyödyntäminen ja kehittäminen koettiin tärkeänä, mutta huoltopyyntöjen tekemisen mahdollistaminen koko henkilöstölle nähdään tietynlaisena riskitekijänä kustannusten karkaamisen takia. Kiinteistöjen henkilökunnan pelätään tekevän sellaisia huoltopyyntöjä, jotka aiheuttavat kyseiselle kiinteistölle ennalta sopimattomia menoja.

*Kustannusvaikutteiset huoltopyynnöt eivät saa edetä ilman esimiehen hyväksyntää.*

Selkeänä havaintona korostui huoltopyyntöihin vastaamisen tärkeys, joka liittyy useammassa teemassa esiintyneeseen tiedonkulkuun. Huoltohenkilöiden odotetaan vastaavan kaikkiin yhteydenottopyyntöihin / huoltopyyntöihin, jotta tilaajapuolella tiedetään, miten asia etenee. Sähköisen järjestelmän tehokkaammassa käytössä tunnis-

tettiin vielä hyödyntämispotentiaalia. Selkeänä havaintona nousi esiin tarve esimiesten roolimutokselle; aiemmin esimiehet ovat pystyneet itse tilaamaan ja teettämään kiinteistöihin liittyviä töitä, jatkossa tulisi välittää tieto tarpeista tilapalvelulle.

*Täytyy osata tehdä roolinmuutos tekijästä tiedonvälittäjäksi*

Digitaaliset asiointikanavat ja kiinteistöhallinnan kokonaisvaltainen kehittäminen etähallittavaksi nähtiin tärkeäksi, merkittävämpänä kehityskohteenä koettiin kiinteistöjen turvallisuustekijöiden ja kulunvalvonnan saaminen etäohjattavaksi.

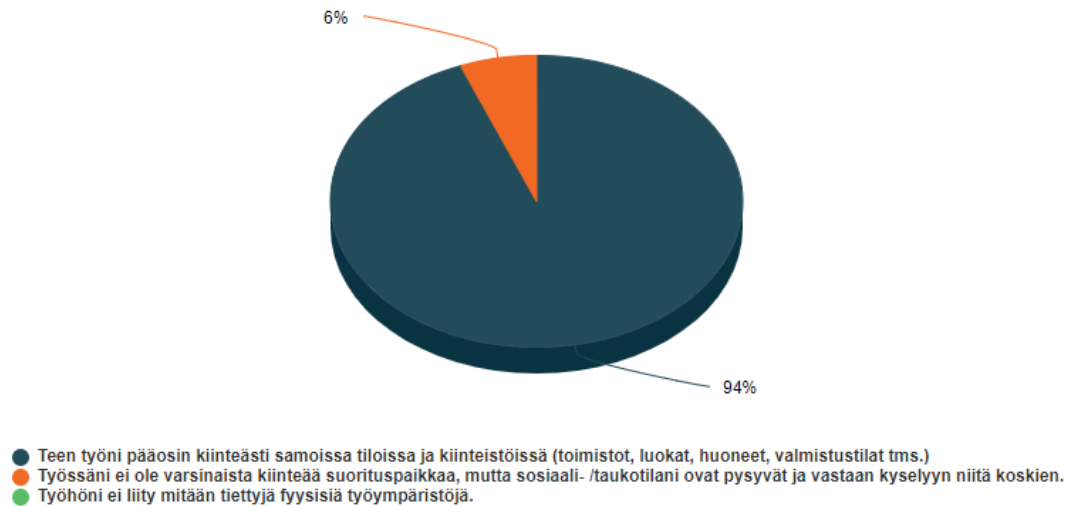
### **Työntekijöiden osallistaminen kiinteistöjen ylläpitoon**

Tilapalvelutoiminta pyrkii toiminnassaan parantamaan työntekijöiden mahdollisuutta tulla kuulluksi työympäristöasioissa, jolloin esimiesten rooli viestinvälittäjänä korostuu. Esimiehillä on vahva oletamus, että työntekijöiden kuuleminen onnistuu oikea-aikaisesti nyky menetelmillä. Keskeisimmät näkemyserot tulivat esiin työntekijöiden kuulemismenetelmissä, jotka vaihtelivat hyvin laajasti esimiesten kesken. Osa hyödyntää yksilöittäin tehtävää kehityskeskustelua, osa ryhmäkeskustelua ja joku taas sähköpostin välityksellä kerättävää listaa. Esimiesten keskuudessa vallitsi kuitenkin vakaa näkemys, että jokainen kunnan työntekijä saa mahdollisuuden tulla kuulluksi oikea-aikaisesti ja asiat saadaan välitettyä tilapalvelulle sovitussa aikataulussa.

## **8.2 Fyysisen työympäristön vaikutukset**

Tuloksissa kerrotaan perusfrekvenssit kaikista kysymyksistä ja esitetään tulokset graafisten kuvioiden avulla. Sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 86 henkilöä, vastausprosentin jäädessä 31 %:iin. Vastauksien määrään vaikutti alentavasti Korona-epidemian luoma poikkeustilanne. Vastaajat eroteltiin toisistaan ainoastaan käyttämiensä työtilojen pysyvyyden kautta, muuta jaottelua ei käytetty. Kyselyn vastauksista saatiin riittävän kattava kuvaus työvälineiden ja etenkin fyysisen työympäristön vaikutuksista Uuraisten kunnan työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työtehokkuuteen.

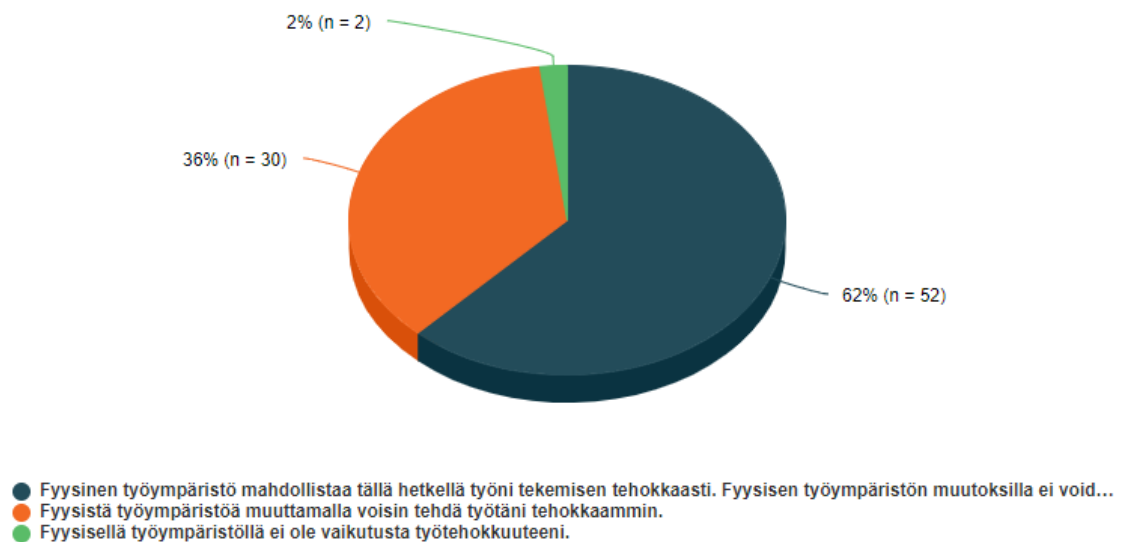
Vastaajista valtaosa, 94 % (n=80) työskentelee pääosin kiinteästi samoissa työympäristössä. 6 % (n=5) vastaajista tekee liikkuvaa työtä, jolloin he vastasivat kyselyyn pysyvien sosiaalitilojensa suhteen. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa ilman kiinteää työympäristöä tai sosiaalitilaa. Täten kaikki kyselyyn vastanneet ovat päässeet vastaamaan työvälineitä ja fyysistä työympäristöä koskeviin tarkentaviin kysymyksiin. Vastaajien työnkuvan mukaisten työtilojen erittely on kuvattuna kuvio 8.



Kuvio 10. Vastaajien erittely työtehtävissä käytettävien työtilojen mukaan

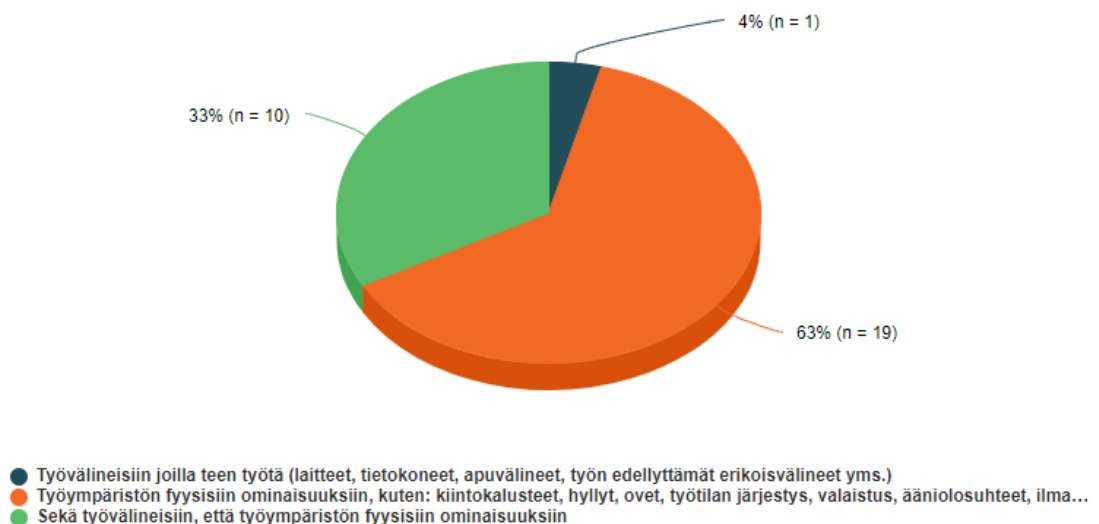
### Fyysisen työympäristön vaikutus työtehokkuuteen

Ensimmäisenä kokonaisuutena selvitettiin fyysisen työympäristön vaikutusta työntekijän työtehokkuuteen. Organisaation kannalta on tärkeää saada selville, millä keinoin työntekijät voisivat työskennellä tehokkaammin. Vastaajista pieni enemmistö, 62 % (n=52) kertoi, että nykyistä työympäristöä muuttamalla ei voida tehostaa vastaajan työtehokkuutta. Vastaavasti 36 % (n=30kpl) vastaajista koki, että fyysisen työympäristön muutoksilla olisi vaikutusta heidän työtehokkuuteen. 2 % vastasi, ettei fyysisellä työympäristöllä ole vaikutusta työtehokkuuteen. Vastaajien näkemysten jakautuminen on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 11. Vastaukset fyysisen työympäristön vaikutuksista työtehokkuuteen.

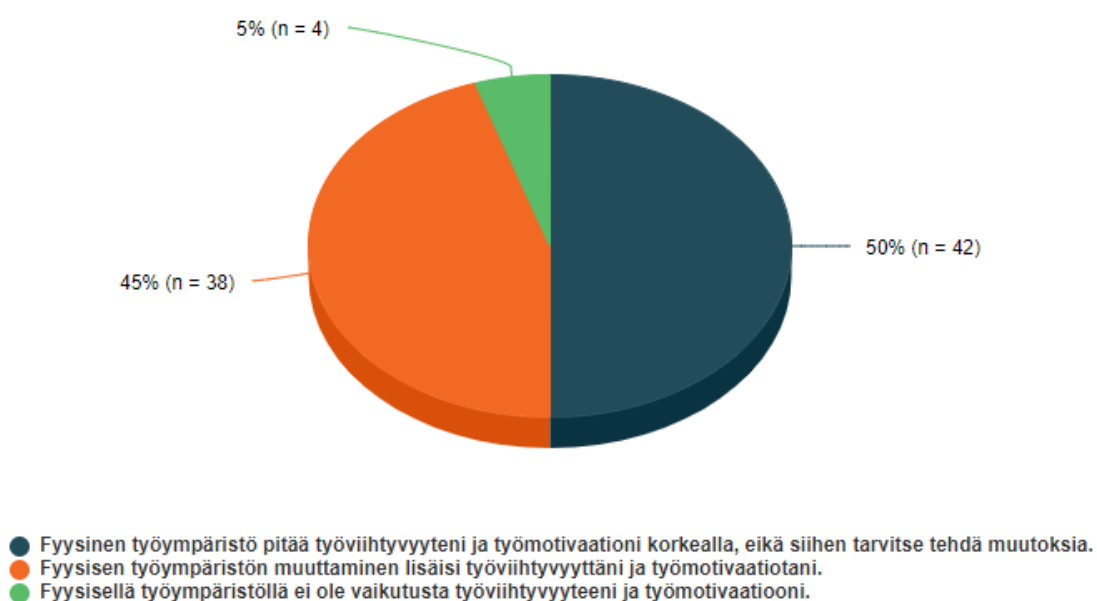
Niille vastaajille (n=30kpl), joiden mukaan fyysistä työympäristöä muuttamalla voidaan parantaa työtehokkuutta, tehtiin seuraava tarkentava jatkokysymys; Paraneeko työtehokkuus, mikäli vastaaja voisi vaikuttaa joko työvälineisiin, joilla työtä tekee, työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin, jossa työtä tekee vai molempiin. Vastaajista 4 % (n=1kpl) valitsi työvälineet, 63 % (n=19) työympäristön fyysiset ominaisuudet ja 33% (n=10) molemmat tekijät. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 12. Vastauksien jakaantuminen työvälineiden ja työympäristön kesken

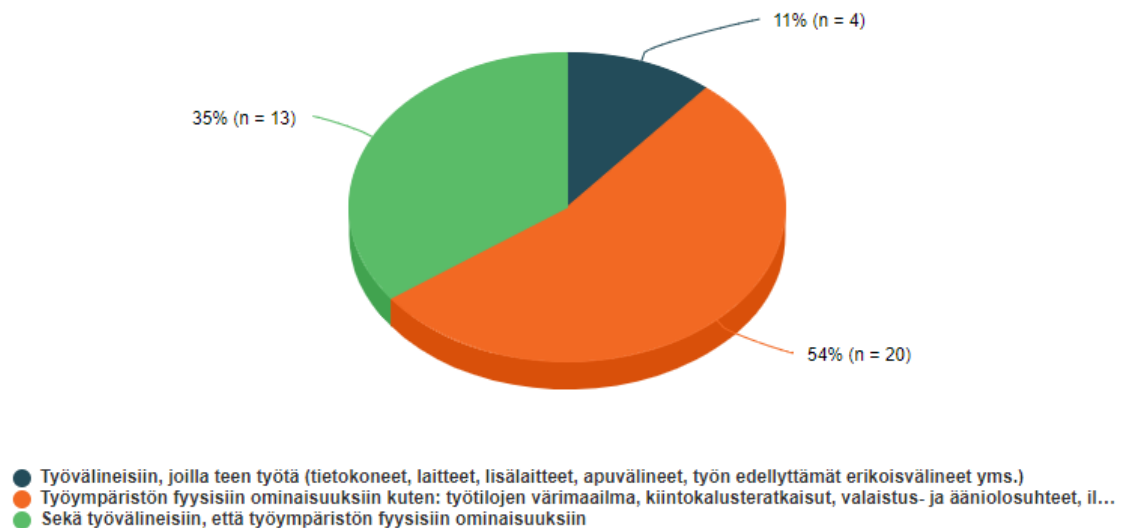
### Fyysisen työympäristön vaikutus työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon

Toisena kokonaisuutena selvitettiin fyysisen työympäristön vaikutusta työntekijän työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Näillä tekijöillä on oleellinen osa työntekijän sitoutumiseen ja toisaalta työtehoon ja jopa työilmapiiriin. Vastaajista puolet 50 % (n=42) kertoi, että nykyistä työympäristöä ei tarvitse muuttaa työviihtyvyyden ja työmotivaation takia. Vastaavasti 45 % (n=38) koki, että työympäristön muuttaminen lisäisi työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota. 2 % vastasi, ettei fyysisellä työympäristöllä ole vaikutusta työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Kuviossa 11 on osoitettu vastausten jakautuminen.



Kuvio 13. Fyysisen työympäristön vaikutukset työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon

Niille vastaajille (n=38), joiden mukaan fyysistä työympäristöä muuttamalla voidaan parantaa työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota, tehtiin tarkentava jatkokysymys; Paranevatko edellä mainitut asiat, mikäli vastaaja voisi vaikuttaa joko työvälineisiin, joilla työtä tekee, työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin, jossa työtä tekee vai molempiin. Vastaajista 11 % (n=4) valitsi työvälineet, 54 % (n=20) työympäristön fyysiset ominaisuudet ja 35 % (n=13) molemmat tekijät. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 14. Vastaukset fyysisen työympäristön ja työvälineiden kesken

### 8.3 Muu tutkimus

Muiden kuntien tilapalveluiden vertailun perusteella keskeinen havainto oli, että tilapalvelujen taloushallinnan toimintaperiaate on keskenään sama, mutta käytännöt vaihtelevat suuresti kunnittain. Tilapalvelujen kustannusrakenne poikkesi toisistaan esimerkiksi hallinnon henkilöiden ja rakennusammattilaisten henkilöstökulujen vyöryttämisessä. Asukasluvultaan suurimmassa vertailukunnassa kiinteistönhoidosta aiheutuvat henkilöstökulut perustuivat työmitoituksiin, muissa kahdessa kunnassa kiinteistönhoidon henkilöstömäärä perustui lähinnä pitkällä aikavälillä muokkautuneeseen näkemykseen. Tilapalveluiden henkilöstöön kuuluvien rakennusammattilaisten palkkakulut jaettiin kahdessa suurimmassa kunnassa tuntiperusteisesti ja pienimmässä kunnassa ne vyörytettiin neliöpohjaisesti suoraan kiinteistöille. Eroavaisuuksia oli myös siinä, kirjataanko tilapalveluhenkilöstön käyttämää työpanosta investointi-työmaille. Vertailukuntien koko vaikutti tilapalveluorganisaation resursseihin ja siihen, kuinka monelle henkilölle hallinnon vastuutehtäviä oli jaettu. Tilapalvelun internetsivuilta löytyvän aineiston määrä, tarkkuus ja ajantasaisuus vaikuttaa korreloivan positiivisesti tilapalvelun käytössä olevien suurempien henkilöstöresurssien suhteessa.

## 9 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä totean, että tilapalvelumallin ja sisäisen vuokrausmenettelyn käyttöönotto tuo kunnalle paljon hyötyjä, mutta edellyttää toimintamuutoksia nykyiseen organisaatioon. Tämä johtopäätöksen mukainen kehitysaskel on samansuuntainen kuin teoriaosassa kuvattu teknisen toimen kehityskulku Suomessa ja aiempiin tutkimuksiin pohjautuva palvelujen kehittäminen kunnissa (Leväinen 2013, 54 - 64). Esitän tilapalvelua ja sisäisiä vuokria käyttöönotettavaksi toimintaa ohjaavan vuosikellomallin mukaisesti. Vuosikello sitouttaa esimiehet ja tilapalvelun toimimaan oikea-aikaisesti kunnan talousarvion laadinnan ohella ja huomioi työntekijöiden kuulemisen. Vuosikellon mukaisesti toimiessa jokainen kunnan työntekijä tulee kuulluksi ja heidän työympäristötoiveensa voidaan huomioida talousarvion etenemisen suhteen oikea-aikaisesti. Toimintamuutoksen yhteydessä otetaan käyttöön sähköinen huoltokirjaohjelmiston mobiilisovellus. Huoltopyyntöjen tekeminen mahdollistetaan kunnan internet-sivujen kautta myös kiinteistöjen asiakkaille. Uudistuksilla parannetaan työntekijöiden huomioimista, helpotetaan esimiesten työkuormitusta ja lisätään sitä kautta työviihtyvyyttä. Lisäksi kokonaisvaltaisen vastuun siirtämisellä ja yhteistyön parantamisella voidaan parantaa kiinteistöjen ylläpidon tasoa ja löytää kiinteistökan-  
nan tehostamiskeinoja. Uudistuksella voidaan vastata tekniselle toimelle asetettuihin kiinteistöhallinnan tavoitteisiin, joskin tehokas toiminta edellyttää aiempaa enemmän työvoimaa käytettäväksi tilapalvelun hallinnossa.

Toimintamuutoksen myötä kiinteistönhoidon rooli säilyy ennallaan, mutta tehtävänkuvamuutoksilla järjestetään tarvittava resurssi kiinteistöjen säännölliseen ylläpitoremontointiin. Tällä varmistetaan kiinteistökäyttäjien työviihtyvyyteen vaikuttavien asioiden toteuttaminen ja ylläpitokorjausten mahdollistaminen. Teknisen toimen hallinnon osalla tehdään organisaatiomuutos siten, että tilapalvelun vastuulle siirtyneiden kiinteistöjen talous- ja sopimushallinnan hoitaa siihen perehdytettävä toimistohenkilö. Taulukossa 4 on esitetty yhteenvetomaisesti tilapalvelutoiminnan edellyttämät muutostarpeet ja niiden vaikutukset.

Taulukko 4. Tilapalvelun edellyttämät muutostarpeet ja vaikutukset

Tilapalvelutoiminnan edellyttämät muutostarpeet ja vaikutukset	
Tilapalvelun hallinto	
Muutostarve	Vaikutus
Resurssimuutos ja uudet tehtäväkuvat: Teknisen alan toimihenkilö hallinnoimaan toimintaa	Ajantasaiset asiakirjat, rekisterit ja arkisto. Vuokraustoiminta, dokumenttien käytettävyyssidosryhmille, käyttäjäohjaus, talousseuranta. Työajan säästö kaikilta kunnan esimiehiltä.
Esimiestyö: Motivoiva ja mahdollistava johtaminen, sisäinen kouluttaminen	Asiakaskeksinen toiminta, hyvinvoiva työyhteisö, osaava henkilökunta ja asiakastytytyväsyyss
Järjestelmät ja sovellukset	
Muutostarve	Vaikutus
Sähköisen huoltokirjaohjelman sisällön ajantasaistaminen	Tiedonkulku paranee, toiminta tehostuu, dokumentit ja historia löydetävissä
Taloushallintaohjelman käyttöönotto tilpalvelun hallinnossa ja työnjohdossa	Talousseuranta ja -tietoisuus sekä käyttäjäohjaus paranevat, luottamus toimintaan kasvaa
Automatiikan ja etävalvonnan lisäys kiinteistöille	Työ tehostuu, käyttäjälaskutus pienenee, vaurioriskit pienenevät
Kiinteistöjen hoito- ja ylläpitopalvelut	
Muutostarve	Vaikutus
Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin; vasteajat, asiakaskeksinen toiminta, ylläpitovastuun mukainen toiminta, huoltokirjan ylläpito, talousseuranta	Asiakastytytyväsyyss, luottamuksen kasvu, ennakoivat remontit, kiinteistöjen kunnan säilyminen, pitkän tähtäimen toiminta.
Tukipalvelujen yhteistyön lisäys	Omatoiminen ylläpito lisääntyy, asiakastytytyväsyyss ja yhteishenki nousee, sijaistaminen mahdollistuu
Esimiehet	
Muutostarve	Vaikutus
Tilapalvelutoiminnan hyväksyminen asenteellisesti	Yhteistyön perusta, luottamus toimintaan
Roolimuutos toimijasta tiedonvälittäjäksi	Työajan säästö; turhan työn karsiutuminen
Työntekijöiden kuuleminen vuosikellon mukaisesti	Työntekijöiden työmotivaation ylläpito
Vuosikellon noudattaminen	Järjestelmällisyyss ja kiireen välttäminen
Huoltokirjaohjelman käyttö	Dokumentointi ja huollot hoituvat järjestelmällisesti
Aktiivisempi yhteistyö	Yhteistyö paranee, toimintatavat vakiintuvat
Luottamustoimet ja päätöksenteko	
Muutostarve	Vaikutus
Resurssimuutostarpeen hyväksyminen pysyvästi	Koko toiminnan toteutuksen edellytys
Toimintaohjauksen, pääomavuokran ja roolitusten vahvistaminen päätöksenteolla	Toimintapuitteiden ja vastuiden luominen tilapalvelulle

Opinnäytetyön edetessä ja tiedon karttuessa on jatkuvasti vahvistunut näkemys siitä, että kunnan päätös tilapalvelumallin käynnistämisestä on välttämätön kehitysaskel kiinteistöhallinnan kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Seuraavissa luvuissa käyn tarkemmin lävitse tarvittavat järjestelyt tilapalvelun käyttöönoton loppuun saattamiseksi niiltä osin, joissa muutos edellyttää toimenpiteitä.



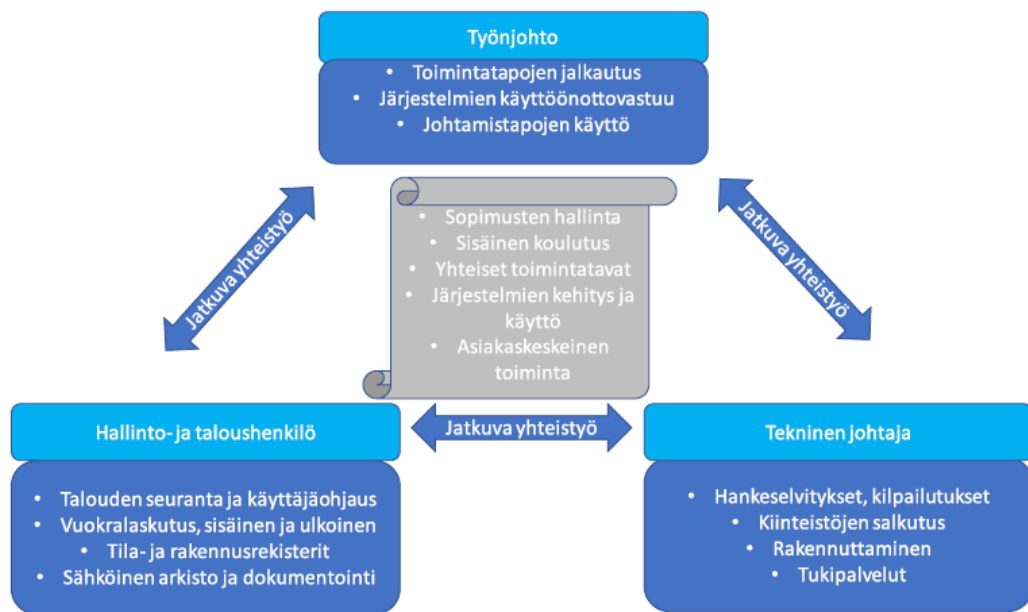
## 9.1 Toimintamuutoksen toteutus

### **Tilapalvelun hallinto**

Tehokkaan tilapalvelutoiminnan ydin on tilapalvelun hallinto. Tuloksien ja kuntien benchmarkingin pohjalta esitän, että tilapalvelun hallinnolliset asiat ottaa vastattavakseen teknisen alan toimistohenkilö, joka hallinnoi ja seuraa jatkuvasti kiinteistöihin liittyviä laskuja, kulurakennetta, sopimusten noudattamista sekä tekee dokumentointia ja talousseurantaa osavuosisiraportteihin. Alkuvaiheessa raportointi on merkittävässä roolissa, jotta kustannusten kertymistä voidaan seurata ja saadaan pidettyä käyttäjäryhmät tietoisena kuluista. Samalla rakennetaan ja tarkennetaan sisäisen vuokran laskentamallit valmiiksi. Hallinnon henkilö on mukana myös urakkasopimus- ja kilpailutusprosesseissa, jotta sopimus ja laskutusasiat pysyvät ajan tasalla. Pienen organisaation haavoittuvuuden takia esitän ratkaisua, jossa heti toimintatapojen luomisen alussa, teknisen toimen hallinnosta sitoutetaan useampi henkilö ideoimaan ja käsittelemään edistymistä säännöllisesti siihen saakka, kunnes toiminnot ovat käytössä. Odotettavaa on, että ensimmäisten toimintavuosien aikana jatkuva kehittäminen ja toimintamallien luominen nostavat henkilöstön kuormitusta. Tämän huomioimisen johtopäätöksenä on aktiivinen esimiestyö, kehityskeskustelut ja vapaamuotoiset keskustelut työssäjaksamisen ja tarvittavan koulutuksen osalta. Henkilöstön jaksamisen ja prosessin edistymisen osalta merkittävämpänä johtopäätöksenä esitän hallinnon toimistohenkilölle selkeää viikoittaista työajan kohdentamista tähän projektiin. Tehtäväkuvan muutos on tarpeen tehdä heti, mutta viikoittainen työkuorman arviointi vaatii toiminnan käynnistymisestä noin vuoden mittaisen tarkkailuajan. Tällainen järjestely edellyttää muutostilanteen hallintaa ja suunnitelmallisuutta. Pienessä organisaatiossa tämä voi aiheuttaa muiden tehtävien pitkittymistä tai tilapäisiä työjärjestelyjä, joka tulee lähtökohtaisesti hyväksyä.

Hallinnon tehtävä talousseurannan lisäksi on pitää kiinteistönhoitajat ja kiinteistökäyttäjät tietoisena kohteiden kulurakenteesta, kouluttaa sekä pyrkiä etsimään säästöpotentiaaleja. Kiinteistöjen ylläpitokulujen vertailun avulla nähdään kiinteistömas-  
sasta kuluerot, jotka ovat apuna kiinteistösalkutuksen ja tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelussa.

Tilapalveluhallinnon rooli kiinteistökäyttäjien kannalta on tärkeä tiedonkulun, sähköisen dokumentoinnin ja arkistoinnin osalta. Kiinteistöihin liittyvät asiakirjat esitän heti alkuvaiheessa digitoitavaksi ja arkistoitavaksi sähköisesti pilvipalveluna toimivaan huoltokirjaohjelmistoon. Tilapalvelu hallinnoi huoltokirjaohjelman käyttöoikeuksia ja varmistaa, että esimiehet löytävät kiinteistöjään koskevat tiedostot sähköisinä. Kuviossa 13 on hahmoteltu teknisen toimen henkilöstön sisäistä roolitusta tilapalvelutoiminta huomioiden.



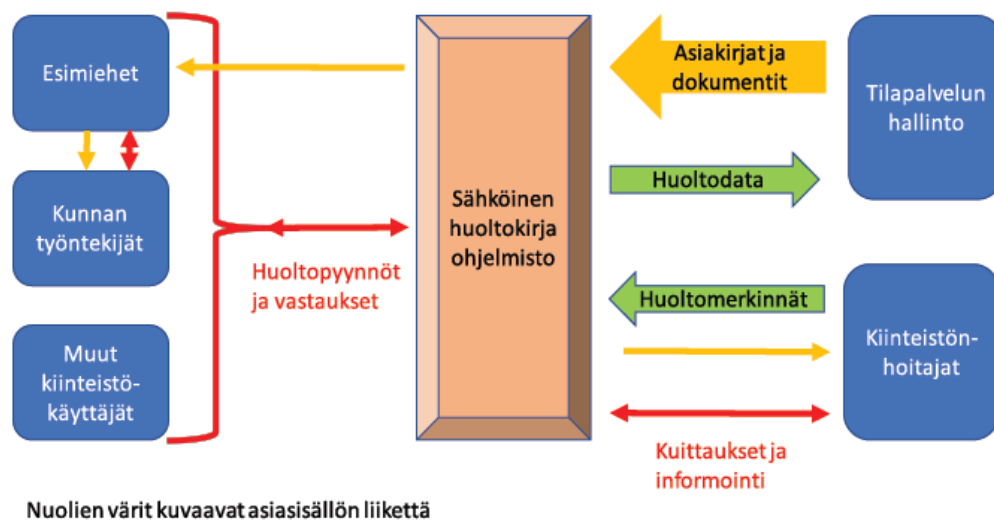
Kuvio 15. Tilapalveluhenkilöstön keskinäinen roolijako

Tutkimus- ja teoriaosasta on osoitettavissa kaikille esimiehille tärkeä rooli työntekijöidensä huomioimisessa ja asiakaskeskeisen johtamisen tärkeydessä. Nämä käytännöt tulee ottaa huomioon tilapalvelun johtamisessa, jotta toiminnassa mahdollistetaan kehittyminen parempaan asiakaslähtöisyyteen. Tämä kehitystyö pyrkii vastaamaan entistä toimintamallia paremmin asiakkaiden ja kiinteistökäyttäjien tarpeisiin. Liitteenä olevan vuosikellon avulla muodostetaan selkeä vuosirytmiksi siihen, että jokainen kunnan työntekijä tulee kuulluksi oikea-aikaisesti liittyen työympäristöasioihin. Työntekijöiden huomioiminen, esiin tulleiden asioiden käsittely ja henkilöstöjohtaminen jää kuitenkin jokaisen esimiehen vastuulle.

### **Järjestelmät ja sovellukset**

Toimiakseen tehokkaasti tilapalvelulla tulee olla riittävät sähköiset sovellukset ja järjestelmät käytettävänä työssään. Ohjelmia tarvitaan yhteydenpitoon, tiedon jakamiseen, työn ohjaukseen, arkistointiin ja seurantaan. Teoria- ja tutkimusosasta on näytettävissä, että sähköiset järjestelmät ja sovellukset ovat nykyisin välttämättömiä kommunikoinnin ja työntekemisen välineitä ja niillä pystytään tehostamaan toimintaa (Gerdt & Eskelinen 2018, 12 - 15, 41). Sovelluksilla voidaan myös vastata kiinteistökäyttäjien tarpeisiin palautteen jättämisen helpottamisessa. Myös ennakoiva tiedottaminen ja nopea vastaus saatuihin palautteisiin edesauttaa asiakastyytyväisyyttä (Juuti 2015, 9 - 18, 164 – 165).

Tulosten pohjalta on nähtävissä, että vuonna 2019 hankittu sähköinen huoltokirjaohjelma ja sen mahdollistama mobiilisovellus on tähän käyttöön soveltuva ja sen käyttöä tulee kehittää heti ensi vaiheessa. Kunnan työntekijöiden on esimiestensä johdolla otettava järjestelmä käyttöön huoltopyyntöjen tekemisessä, jotta toimintatavoista saadaan selkeä heti alusta alkaen. Kiinteistökäyttäjiltä (asiakkailta) palautteen saamisessa lienee vaikeinta saada heille informaatio siitä, kuinka palautetta voi jättää. Palautekanava tulee olla näkyvillä kunnan sähköisissä palveluissa toimialoittain, mutta lisäksi esitän kiinteistöille laitettavaksi infolaput, jossa ohjeistetaan käyttäjiä jättämään palautetta kiinteistöön liittyvissä asioissa. Ajan tasalla oleva huoltokirjaohjelma toimii esimiehille kiinteistötietojen arkistona, josta he voivat löytää kaikki tarvittavat dokumentit kiinteistöön liittyen. Käyttöoikeuksista, tunnusten teosta ja dokumenttien arkistoinnista vastaa tilapalvelu. Kuviossa 14 on havainnollistettu huoltokirjaohjelman keskeistä roolia.



Kuvio 16. Tiedostojen ja asioiden liike sähköisessä huoltokirjaohjelmistossa

Tilapalvelun kirjanpidollisten muutosten tekemisen yhteydessä teknisessä toimessa otettiin käyttöön kunnan talous- ja hallintopuolen ohjelmistot. Tuloksista on nähtävissä, että kyseiset ohjelmat soveltuvan hyvin talouden seurantaan ja raportointiin. Näitä ohjelmia käyttämällä tilapalvelun hallinto tekee talouden seuranta kuukausittain ja raportoi tilanteesta määräajoin organisaation sisäisesti sekä tarvittavalla käyttäjäryhmälle. Ohjelmien käyttö opetetaan kiinteistöhoidon työnjohdolle, joka tarvittaessa voi tarkastaa taloustilanteen kiinteistöittäin ennen työtilauksia. Taloushallinnan ohjelma on käytettävissä myös kiinteistöjen esimiehillä, jonka avulla he voivat tarpeen mukaan seurata kulukehitystä. Muutoksen myötä esimiesten ei kuitenkaan jatkossa tarvitse seurata ylläpitokulujen kehittymistä, vaan vastuu on tilapalvelulla.

Toimintamuutoksen yksi merkittävimmistä tuloksista on kunnan kiinteistömassan kulujen vertailukelpoiseksi tekeminen. Sisäisen vuokran laskentataulukoiden avulla saadaan jokainen ylläpitokulu vertailtua kiinteistöjen kesken ja päästään kiinni säästöpotentiaaleihin. Taulukointityö on tehtävä järjestelmällisesti ja huolellisesti, jotta tiedot ovat yhteneviä kohteiden välillä. Pelkkä lukujen vertailu ei kuitenkaan auta, vaan muutoksen myötä teknisen alan osaaminen korostuu, kun säästöjen toteuttamisen keinot on osattava etsiä. Tämä on oleellinen muutos aiempaan tilanteeseen nähden. Haastatteluissa oli ilahduttavaa huomata, että moni esimies odottaa muutokselta ko-

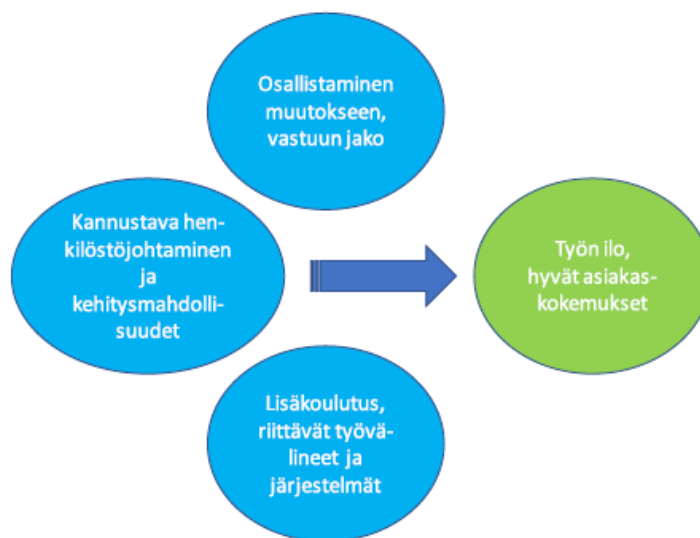
konaisvaltaista kiinteistöjen hallintaa ja toiminnan tehostamista esimerkiksi energiankulutuksen kautta. Kaikki ylläpitokuluista säästyvät eurot vähentävät toimialoilta perittävää sisäistä vuokraa, jolloin säästöistä hyötyvät juuri käyttäjät. Kulutusvertailujen kautta tilapalvelun odotetaan tekevän laskelmia ja esityksiä kannattavista muutostöistä ylläpitokulujen pienentämiseksi esimerkiksi energiaremonttien kautta.

Kiinteistöjen ylläpitokulujen pienentämisessä on kiinteistöremonttien lisäksi keskityttävä myös omaan palvelutuotantoon. Kiinteistönhoitotyön laskutus perustuu työn tekemiseen menevistä työtunneista. Osa kiinteistönhoidon työstä on sellaista, jota ei voida tehostaa järjestelmien hankinnalla, mutta esimerkiksi teknisten laitteistojen yleisvalvontakäynnit ovat korvattavissa kaukovalvonnan ja automaation lisäämisellä. Etävalvonnan kautta tulevien hälytystietojen avulla voidaan ehkäistä myös suuret vahingot, mikäli kiinteistöillä tapahtuu esimerkiksi putkirikko, josta ei ilman automaatiota saataisi mitään tietoa ennen paikalle menoa. Tutkimusosasta on johdettavissa tavoite lisätä kiinteistöjen kaukovalvontaa turvallisuuden tunteen lisäämiseksi. Näiden faktojen puolesta esitän kaikille kiinteistölle hankittavaksi yhteisen kaukovalvontajärjestelmän ja tarvittavien automaatioiden asennukset.

### **Kiinteistöjen hoito- ja ylläpitopalvelut**

Tutkimuksen perusteella onnistuneen asiakaspalvelun saavuttamiseksi toimintamuutos tulee saada näkyväksi asiakaspalvelussa, yhteistyössä ja toimintakulttuurissa. Vastuun siirtyminen tilapalvelulle täytyy huomioida etenkin pitkäntähtäimen suunnittelussa ja kiinteistöjen säännöllisessä tarkkailussa. Henkilöstön osaamisen lisääminen on osa muutos- ja uudistamisprosessia. Jotta havaittuihin vaatimuksiin pystytään vastaamaan, tulee osaamisen edellytykset kasvamaan taloudenpidon, asiakastyytyvyyden ja kiinteistöjen ylläpidon osalla. Johtopäätöksenä suosittelen, että tukipalvelun työntekijöille pidetään kiinteistöjen pitkäaikaiskestävyyteen liittyviä koulutuksia ja ylläpidon kustannustietoisuutta tuodaan henkilöstön tietoon raportoinnin yhteydessä. Henkilöstö siis osallistetaan uuteen toimintaympäristöön ja heidän tietämystään lisätään.

Tukipalvelujen toimintakulttuurissa tulee näkyä päämäärätietoisuus kiinteistöjen kunnon ylläpitämiseksi ja käyttäjäryhmien hyvän asiakaspalvelun tuottamiseksi. Toimintakulttuurin perustana täytyy olla jokaisen työntekijän ammattitaito omasta työpanoksestaan tehokkaan tilapalvelutoiminnan tukena. Tutkimus- ja teoriaosa ilmentävät asiakaskokemuksen tärkeyttä hyvin yhteistyön perustana (Reinboth 2008, 41 - 45, 52). Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen on pienten asioiden summa. Tukipalveluiden toiminnassa tulisi korostua ammattitaitoisen työskentelyn ohella hyvän asiakaspalvelun perusteet ja jokaisen tukipalveluhenkilön täytyisi muistaa olevansa asiakaspalveluammattissa. Heidän toimintansa kiinteistöillä vaikuttavat kaikkien kiinteistökäyttäjien työilmapiiriin ja työiihtyvyyteen. Tukipalvelujen henkilöitä ohjeistetaan ”asiakaspalvelun aakkosista”, jotta asiakaspalvelutilanteissa muistetaan hyvän asiakaskokemuksen perusteet. Kuviossa 15 on kuvattu oleellisimpia asioita henkilöstön ja johtamisen osalta onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.



Kuvio 17. Henkilöstöjohtamisen huomioiminen

Tutkimusosion selkeänä johtopäätöksenä on johdettavissa, että kiinteistöjen tukipalveluiden yksi tärkeimmistä asioista on toimiva tiedonkulku. Tämä korostuu hyvän asiakaspalvelun tuottamisessa sekä toiminnan luotettavuudessa. Oleellista on, että toiminnassa hyödynnetään digitaalisten järjestelmien luomia, monikanavaisia mahdollisuuksia. Aiemmin esimiehet ovat saattaneet tilata korjauksia suoraan urakoitsi-

joilta, mutta jatkossa he tekevät asioista huoltopyynnön. Esimiehiltä edellytetty rooli-muutos tiedonvälittäjäksi tulee lisäämään merkittävästi huoltopyyntöjä kiinteistön-hoidossa ja niiden järjestelmällinen käsittely on tärkeää. Yhtenä selkeänä ratkaisuna esitän, että kiinteistönhoidossa otetaan käyttöön reagointiajat huoltopyyntöihin vas-taamisessa. Käytäntö koskee kaikkia kommunikaatiokanavia pitkin tulevia yhteyden-ottoja. Reagointiajan lisäksi vastauksien sisältöä tarkennetaan vastaamaan esimies-ten toiveita kustannustietoudesta sekä asioiden etenemisestä. Kiinteistönhoitajat ovat velvollisia kertomaan vastauksessaan asian etenemisen sekä sen, että aiheut-taako pyynnön toteuttaminen talousarvioon nähden ennakoimattomia kustannuksia. Mikäli huoltopyyntö aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, tulee kiinteistönhoitajan il-moittaa tästä vastaajalle ja ohjeistaa varmentamaan työn tilaus esimieheltä. Jokaisen kiinteistönhoitajan tulisi olla omassa tehtävässään selkeä asiantuntija, jolla olisi käy-tössään viimeisin, ajanmukaisin tieto ja osaaminen. Menettely lisää kiinteistönhoita-jien kustannustietoisuutta ja talouden seuraamisen tärkeyttä.

Toiminnan saattamiseksi järjestelmälliseksi, esitän jokaisella kiinteistöllä pidettäväksi vuosittainen PTS-kierros yhdessä kiinteistön esimiehen ja tilapalveluhenkilön kanssa. Kierroksella käydään lävitse viimeisen toiminatakauden aikaiset tapahtumat, talousti-lanne, yleiset työympäristöasiat ja muutostarpeet kiinteistöllä. Samalla tilaisuus toi-mii palautteenantona esimiehiltä tilapalvelulle.

Toimintamuutoksen yhteydessä ruoka- ja siivouspalvelut siirtyivät kirjanpidollisesti tilapalveluiden alle yhdessä kiinteistönhoidon kanssa, jolloin kiinteistöjen tukipalvelut saatiin keskitettyä. Muutos on merkittävä tukipalvelujen kokonaisuutta ja kustannus-rakennetta mietittäessä. Tukipalvelujen sijaiskulut, ulkoa ostettavat palvelut ja tehtä-vissä avustaminen näyttäytyy kokonaisuutena täysin erilailla kuin ennen ja laajem-man työyhteisön moninaisuutta pyritään hyödyntämään tehtävien hoitamisessa. Yllä-pidon kannalta toimintaa tehostetaan etenkin siivoojien ja kiinteistönhoitajien kes-ken. Siivoojat liikkuvat normaalien työtehtäviensä hoitamisessa jatkuvasti kiinteis-töissä ja näkevät ja kuulevat kiinteistökäyttäjiä päivittäin. Kiinteistönhoidon ja sii-vouksen yhteiskoulutukset ylläpidon kannalta tärkeistä asioista auttaa työntekijöitä havainnoimaan yhteisesti tärkeitä asioita. Johtopäätöksenä esitän, että siivoojien pi-

detään säännöllisesti kiinteistöjen ylläpitoaisioista sisäisiä koulutuksia. Lisäksi siivoojien opettaminen huoltopyyntöjen tekemiseen ja kiinteistöjen kunnon havainnointiin on tärkeä linkki kiinteistöihin liittyvien ongelmien nopeassa tiedonkulussa ja korjaussien edistämisessä.

### **Esimiehet**

Tilapalvelun toimintatapojen kehittämisen yhtenä tärkeimpänä lähtöaineistona toimivat esimieshaastattelujen tulokset. Esimiehet ovat erityisen tärkeässä roolissa uuden toimintamallin käyttöönoton onnistumisessa. Laadukas esimiestyö ja hyvä asenne muutosta kohtaan vaikuttaa positiivisesti uuden toimintamallin käyttöönottoon. Tutkimusosassa nousi esiin voimakkaasti kiinteistöjen ylläpitoasioista aiheutuva henkinen kuormittavuus esimiehille. Johtopäätöksenä voi nähdä selkeästi, että muutoksen myötä esimiesten kuormituksen tulisi tältä osin helpottua.

Onnistunut toimintamuutos edellyttää esimiesten sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja esimiesten on kyettävä tekemään roolimuuotos toimijasta tiedonvälittäjäksi. Uusi toiminta voi näyttäytyä osalle esimiehistä hitaampana tai kankeampana kuin aiempi, mikäli on tottunut itse teettämään epäkohdat kuntoon jopa omalla työvoimalla. Toiminnan ydin on kuitenkin esimiesten aktiivinen yhteistyö ja huoltopyyntöjen tekeminen sovitusti. Sähköiset huoltopyynnot jäävät huoltokirjaan talteen ja tämän datan avulla saadaan muun muassa seurattua kiinteistöillä toistuvia vikoja. Tuloksien perusteella esimiehet toivovat aktiivisempaa ja suunnitelmallisempaa yhteistyötä; Tämän saavuttaminen edellyttää aktiivisuutta myös esimiehiltä.

Kiinteistökäyttäjien huomioiminen työympäristöasioihin liittyen on tulevan toiminnan yksi päämäärästä ja tässä suurin vastuu jää esimiehille. Vuosikello asettaa esimiehille aikaikkunan, jolloin heidän tulee olla kuullut työntekijöitensä työympäristöasioihin liittyen. Tuloksien perusteella on järkevää, että jokainen esimies tekee kuulemisen omien käytäntöjen mukaisesti, kunhan jokainen työntekijä pääsee välittämään työympäristöasioihin liittyvät asiat esimiehen kautta tilapalveluille. Vuosikellon aikatauluun yhdistyvät kehityskeskustelut ovat yksi hyvä tapa kuulla jokaisen työntekijän kommentit henkilökohtaisesti. Pienelle kunnalle tyypilliseen tapaan myös Uuraisilla



esimiehet tuntevat kiinteistönsä ja työntekijänsä todella hyvin. Työntekijöidensä kuulemisen yhteydessä esimiehien tulee tietää raja siinä, mitkä toimenpiteet kuuluvat toiminnan menoihin ja mitkä tilapalvelun. Selvyyden tekemiseksi, esitän tilapalvelua tekemään selkeän ohjeistuksen, miten kulut jaetaan toiminnan ja ylläpidon kesken. Tämän ohjeistuksen avulla esimies tietää työntekijöiden kuulemisessa, että mitkä asiat hän ohjaa tilapalveluille jatkokäsittelyyn ja mitkä hän huomio oman toimintansa osalta.

Esimiehet tarvitsevat työnsä ohella usein erilaisia kiinteistöön ja työympäristöön liittyviä asiakirjoja. Tilapalvelun tulee ohjeistaa esimiehet käyttämään ohjelmaa tarvittavilta osin. Esitän tähän hyvänä tapana muutamaa sisäistä koulutusta kunnan esimiesten yhteisissä palavereissa. Sähköinen huoltokirja palvelee jatkossa esimiehiä sähköisenä arkistona kaikkien oleellisten dokumenttien löytymiseksi. Ohjelman käytöllä varmistetaan myös se, että tieto ei ole kiinni yksittäisestä henkilöstä eikä henkilövaihdokset vaikuta tiedon häviämiseen.

## 9.2 Tehokas, viihtyisä ja motivoiva työympäristö

Uuraisten kunnan työntekijöille suunnatun kyselyn tuloksista on selkeästi nähtävissä, että fyysisellä työympäristöllä on vaikutusta työntekijöiden työtehokkuuteen, työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Lahtisen ym. (2017, 108) tekemä tutkimus osoittaa työtilojen psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden merkityksen henkilöstön hyvinvoinnille. Samassa tutkimuksessa osoitetaan, että henkilöstön tyytyväisyys työympäristöön, tilojen sopivuus työtehtävien hoitamiseksi ja kokemus tehokkaasta työskentelestä ovat tilastollisesti merkittävästi yhteydessä hyvinvointia kuvaavaan myönteiseen työn imuun ja vähäisempään stressiin. Ruohomäki ym. (2015) kuvaavat opinnäytetyön sivulla 48 kuviossa 8 työtehokkuutta ja työviihtyvyyttä edistävän työympäristön ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan tuottavuuteen haitallisimmin vaikuttavat tekijät liittyvät tilan fysikaalisiin ominaisuuksiin, kuten meluun ja lämpötilaan (World GBC 2014, 7 - 11).

Vastauksia tulkittaessa ja Uuraisten kiinteistökantaa mietittäessä on tehtävissä johtopäätös, että Uuraisten ikääntyvä kiinteistökanta ei enää kaikilta osin palvele tämän

päivän työntekoa parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyn anonymiteetin takia ei voida tehdä johtopäätöstä, mitä toimialaa vastaajajoukko eniten edustaa, mutta voidaan olettaa, että vastaajien joukossa on edustettuna vastaajia kaikilta kunnan toimialoilta.

Keskeisenä tuloksena työtehokkuuden osalta kävi ilmi, että yli kolmasosa (36 %) vastaajista kokee voivansa tehdä työnsä tehokkaammin, mikäli he voisivat muuttaa fyysistä työympäristöä. Näiden vastaajien näkemyksen mukaan eniten työtehokkuutta nostaisi työympäristön fyysisten ominaisuuksien muuttaminen, kuten kiintokalusteet, hyllyt, oviratkaisut, työtilan järjestys, valaistus, ääniolosuhteet, ilmanvaihto yms. Toisena merkittävänä tuloksena havaittiin, että miltei puolet (45 %) vastaajista kokee, että heidän työviihtyvyys ja työmotivaatio paranee, mikäli he voisivat muuttaa fyysistä työympäristöään. Näiden vastaajien kokemana selkein parannus saavutetaan muuttamalla työympäristön fyysisiä ominaisuuksia, kuten; työtilojen värimaailmaa, kiintokalusteratkaisuja, valaistus- ja ääniolosuhteita, tilan pintamateriaaleja yms.

Vastauksia tulkittaessa on nähtävissä, että työnteossa käytettävät välineet palvelevat käyttäjiään kiitettävästi, koska pelkästään niitä muuttamalla vastaajista ainoastaan 4 % kokisi työtehokkuuden paranevan. Työviihtyvyyden ja työmotivaation osalla vastaavasti 11 % vastaajista eritteli työvälineiden muutoksen parantavan edellä mainittuja tekijöitä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että työnantajana Uuraisten kunta on huomionnut yksilölliset työvälinetarvikkeet hyvin ja kulkee kehityksessä hyvin mukana.

Fyysiset rakennukset muodostavat raamit työnteolle. On selkeää, että parissa kymmenessä vuodessa työntekotavat, välineet ja menetelmät ottavat isoja kehitysaskeleitä. Myös vaatimukset työn tehokkuudelle kasvavat ja tehostamiskeinoja etsitään jatkuvasti. Tästä näkökulmasta on itsestään selvää, että vanhempi, peruskorjaamaton rakennuskanta ei enää vastaa täysin nykypäivän työnteolle asetettuja vaatimuksia. Näin nopean kehityksen mukana ei ole mahdollista jatkuvasti uudistaa rakennuskantaa ja peruskorjauksetkin venytetään taloustilanteen takia tehtäväksi vasta sitten kun rakennus ei täytä terveellisuuden ja turvallisuuden edellytyksiä. Työntekijöiden työ-

hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta esimiesten ja tilapalvelun täytyy kuulla työntekijät vuosikellon mukaisesti ja käsitellä heidän työympäristötoiveet. Tätä kautta tilapalvelulla pysyy tieto eri toimialojen kehityksestä ja työympäristöjä pystytään muokkaamaan ylläpitoremonttien yhteydessä toimialojen tarpeiden mukaisesti. Toki on tiedostettava, että kaikkia muutostoiveita ja pyyntöjä ei voida, eikä ole syytä toteuttaa. Mutta tasavertainen toiminta työntekijöiden osalla ja kokonaisuutena järkevien muutostöiden sisällyttäminen talousarvioon antaa pohjan pitkäjänteiselle kiinteistöjen kunnon ylläpitämiselle ja työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiselle. Vastavasti tuottavuus ja työhyvinvointi ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa.

Taloudellisesti tällainen ylläpitoremonttien säännönmukaisuus voidaan ajatella hoidettavaksi joko suoraan sisäisen vuokran kautta kerättävänä pääomaosuutena (rakennuksen teknisen kunnon ylläpito) tai jokavuotisena kohdistettuna kuluna talousarviossa kiinteistöittäin. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa ajaudutaan kuitenkin helposti siihen, että toimialajohtajat karsivat toimintakulujensa säästämiseksi kaikki heidän mielestään ylimääräiset remonttikulut pois. Kiinteistön kunnon kannalta tarpeelliset remontit määrittelee jatkossa tilapalvelu, mutta pelkästään työntekemiseen vaikuttavien työntekijätoiveiden osalla päätösvalta kuuluu toiminnasta vastaavalle toimialajohtajalle. Tilapalveluhenkilöstön kustannusrakenteessa rakennusammattilaisen kiinteistöihin kohdistuvan työpanoksen palkkaosuus jaetaan kiinteistöhoitoprosentin mukaisesti. Toisena vaihtoehtona on laskuttaa tuntikirjausperusteisesti kiinteistökohtaisesti menevät työtunnit, joka tekee muulle organisaatiolle lisätyövaiheita laskutuksen osalla. Pääasia on kuitenkin, että kustannusrakenne säilyy läpinäkyvänä, ja kiinteistönhoidon kulut pystytään pitämään vertailukelpoisena kilpailutustilannetta ajatellen.

### 9.3 Luottamustoimet ja päätöksenteko

Kunnan luottamushenkilöiden rooli tilapalvelun alkuvaiheessa kohdistuu toiminnan edellyttämien työjärjestelyjen tukemiseen. Erityisen kriittistä muutosprosessin onnistumiselle ja toiminnan käyntiin saamiselle on alun työjärjestelyistä selviäminen. Henkilöstön osalla ratkaisut täytyy tehdä pysyviksi, joka edellyttää luottamushenkilöiltä

hyväksyntää henkilöstön ja töiden uudelleenjärjestelyistä teknisen toimen kasvannutta työkuormaa vastaavaksi. Vastaavasti tulee muistaa, kuinka paljon järjestelyillä helpotetaan muiden esimiesten työkuormaa ja miten paljon lisäarvoa uudella toiminnalla saavutetaan. Pienen organisaation osalla työuupumus on merkittävä riski, jonka kontrollointi on osaksi myös luottamushenkilöiden käsissä henkilöstömäärärahapäätöksien kautta.

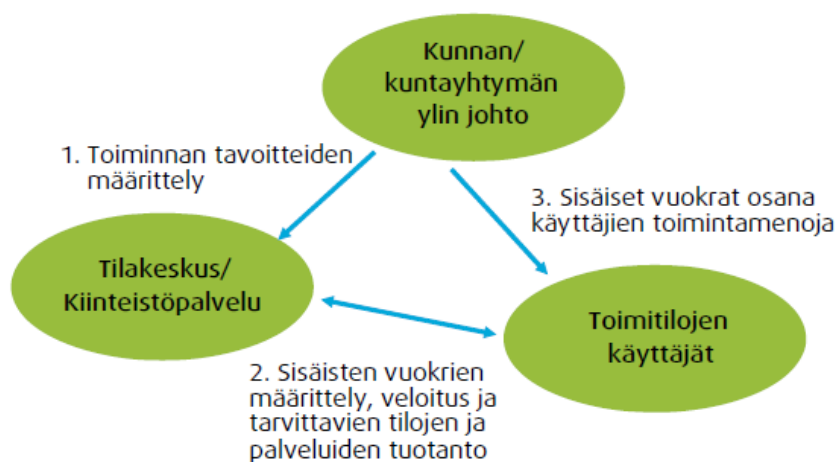
Toiminnan kannalta merkittävin asia liittyy sisäistä vuokrausjärjestelmää koskeviin päätöksiin. Johtopäätöksenä esitän, että kunnan toimintayksiköitä ja luottamushenkilöitä tulee kouluttaa tarpeellisilta osin heti ensimmäisen toimintavuoden aikana, jotta ymmärretään vuokrien määrittelyn periaatteet. Kouluttamisen tavoitteena on selventää päättäjille tilakustannusten (pääoma- ja ylläpitokustannukset) muodostuminen ja syyt miksi näistä kustannuksista pitää muodostaa sisäinen vuokra. Toimintojen hallinnan keskittäminen luo tarpeen ottaa käyttöön uusia toimintatapoja koko kunnan johtamiseen. Kouluttaminen on järkevintä tehdä ennen toimintatapojen viemistä päätöksentekoon, jotta tarvittava perehdyttäminen saadaan tehtyä.

Kunnan omistamat rakennukset ovat osa kuluvaan käyttöomaisuutta, joita tarvitaan palvelujen tuottamiseen. Sisäisellä vuokralla on myös mahdollista hoitaa omaisuuden liittyvät velvoitteet sekä tuottaa peruskorjauksiin sellainen tulovirta, että rakennukset voidaan pitää kunnossa pitkällä tähtäimellä. Sisäinen vuokra kunnassa on tarkoitettu kunnan tilapalvelulle, tilojen käyttäjille ja ylimmän johdon henkilöstölle sekä luottamusmiehille. Sen tarkoitus on tuottaa tilojen hallintaan keskittyneelle yksikölle (tilapalvelulle) aidon tulo-rahoituksen tiloista aiheutuvien menojen kattamiseen. Päätöksentekijöiden tiedossa tulee olla, kuinka paljon toimitilat todellisuudessa maksavat.

Tulevaisuuden haasteena on saada rakennuksiin tehtävien investointien taso riittäväksi, jotta rakennusten kunto voidaan turvata. Haastattelujen tuloksista on nähtävissä, että tämän kaltaiselle toimintamalli saa hyväksynnän myös esimiehiltä. Toimikseen tämä järjestelmä edellyttää konsernitason toimintaohjeistusta, joka tulee kunnan ylimmän johdon (virkamies ja luottamusmiesjohto) määrittää heti toiminnan

alkuvaiheessa. Pienen kunnan uutena toimintamallina asioiden valmistelu jäänee teknisen toimen tehtäväksi ja päätökset asioista olisi saatava ennen toisen toimintavuoden käynnistymistä. Täten muiden toimialojen tulee tiedostaa, että vuoden 2021 sisäisiin vuokriin tulee viimeisimmät linjaukset vasta vuoden 2020 loppupuolella.

Päätöksentekoa edellyttävä asia kunnassa on pääomakustannusten huomioiminen pääomavuokrassa. Pääomakustannukset muodostuvat yleensä rakennuksen kulumisesta eli korjausvastuusta, korkokuluista ja maahan sitoutuneen pääoman korkokustannuksesta. Rakennusten kulumisesta käytetään termiä poisto. Todellisuudessa vanhimpien rakennusten osalla kerätty poistokertymä ei vastaa rakennuksissa olevaa investointitarvetta. Korkokustannus on omistajan määrittelemä korkotuottovaatimus rakennusomaisuudelle. Lainarahalla rakennettujen toimitilojen tapauksessa korkokustannus on lainasta maksettu korko. Korkokustannuksen tehtävänä on osoittaa aidosti, kuinka paljon pelkkä kiinteistövarallisuuteen sitoutunut rahamäärä kunnalle vuosittain maksaa. Mikäli varallisuuden korkokustannusta ei huomioida osana toimitilakustannuksia, puuttuu kustannuksista merkittävä kuluerä. Kuvassa 3 on esitetty sisäisen vuokran osapuolten roolit. Tilapalvelun toimintamallista, roolituksesta ja sisäisen vuokran määräytymisperiaatteista Uraisilla on tehtävä oma toimintakaavio, joka viedään päätöksentekoprosessin lävitse aina valtuustotasolle saakka.



Kuvio 18. Sisäisen vuokrausjärjestelmän osapuolet (Isoniemi 2009, 18)

## 10 Pohdinta

### 10.1 Tavoitteiden saavuttaminen valituilla tutkimusmenetelmillä

Tutkimuskohteen valintaan vaikuttivat aiheen ajankohtaisuus Uuraisten kunnassa ja julkisen sektorin talousahdingon luoma paine toimintojen tehostamiseen. Merkittävänä valintakriteerinä oli myös työelämässä esiintynyt tarve luoda pieneen kuntaan sopiva, järjestelmällinen ja työntekijät huomioiva kiinteistöjen ylläpitomalli.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tilapalvelumallin edellyttämät toimintamuutokset organisaatiossa ja tunnistaa muutoksen vaikutukset. Laadullisella tutkimuksella saavutettiin tavoite uusien käytäntöjen muodostamiseksi. Määrällisellä tutkimukselle saatiin selvitettyä fyysisen työympäristön vaikutukset kunnan työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työtehokkuuteen. Tulokset osoittavat työntekijöiden työympäristötoiveiden huomioimisen tärkeyden uudessa toimintamallissa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että uuden tilapalveluorganisaation muodostaminen aiheuttaa suurimmat muutokset teknisen toimen organisatiolle lisäten sen työmäärää ja vastuuta. Uusien toimintatapojen kehittäminen valmiiksi muiden tehtävien ohella vie joitain vuosia, joka täytyy hyväksyä ja huomioida kokonaistyökuormassa. Aiemmin kiinteistövastuullisten esimiesten näkökulmasta ydinosaamiseen kuulumattomia työtehtäviä karsitaan ja työkuormaa vastaavasti helpotetaan. Kiinteistöjen ylläpitoasioiden keskittäminen tuo kuntaan paljon uutta tietoa kiinteistöjen kulurakenteesta, jota käytetään pohjana tulevassa kiinteistösalkutuksessa.

### 10.2 Tutkimustulokset

#### **Laadullinen tutkimus toimintatapojen muodostajana**

Esimieshaastatteluilla saatiin tiedot kiinteistöhallinnan tasosta eri esimiesten kesken, joka auttoi havaitsemaan eroavaisuuksia ja nosti esiin tehostamistarpeita kunnan kiinteistömassan ylläpidossa. Uusien toimintatapojen muodostamisessa huomioitiin

esimiehiltä tulleet toiveet, joihin tilapalvelu pyrkii toiminnallaan vastaamaan. Tämä tieto auttoi myös tietoteknisten järjestelmien ja sovellusten toimintatarpeiden määrittämisessä. Haastattelujen perusteella uusi toimintamalli ei tule miellyttämään kaikkia esimiehiä, vaikka he lähtökohtaisesti ymmärtävät tilapalvelun tasapuolisen toimintaperiaatteen. Ilahduttavaa oli kuitenkin, että valtaosa esimiehistä koki uudistuksen erittäin tarpeelliseksi. Toimialajohtajien ja kunnanjohtajan haastattelut antoivat lisäarvoa muutoksen kokonaistavoitteelle. Valitun tutkimusjoukon avulla saadut tutkimustulokset vastasivat hyvin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja niiden pohjalta toimintatavoissa pystyttiin huomioimaan mahdollisimman hyvin käyttäjärühmät.

Muilta osin tutkimuksessa saatiin onnistuneesti osoitettua käyttöön valittujen sähköisten järjestelmien ja sovellusten käyttökelpoisuus tilapalvelulle. Lisäksi pystyttiin määrittämään eri osapuolten roolit sähköisiin käyttöjärjestelmiin.

Tilapalvelun käyttöönoton edellyttämiä muutosvaatimuksia havaittiin ja niitä esitettiin tehtäväksi seuraavilta osin:

- Tilapalvelun hallinto
- Järjestelmät ja sovellukset
- Kiinteistöjen hoito- ja ylläpitopalvelut
- Esimiehet

Tilapalvelun hallinto muodostaa koko toiminnan selkärangan. Tilapalvelun käyntiin saaminen ja asioiden järjestelmällinen hoitaminen edellyttää jatkuvaa työpanosta. Pienessä organisaatiossa tämä edellyttää muiden teknisen toimen työtehtävien vähentämistä tai lisäresurssointia. Tilapalvelutoiminta luodaan pysyväksi, joten henkilöstöjärjestelyt täytyy myös tehdä pitkän tähtäimen suunnittelulla. Haastatteluissa esiin nousseita, tilapalvelutoimintaan liittyvistä toiveista, suurin osa liittyy hallinnon henkilön työpanokseen. Ensimmäisen vuoden työkuormapiikin jälkeen on odotettavissa, että työkuorma tulee tasaantumaan, muttei kuitenkaan vähenemään. Muutos-tarve tulee tiedostaa esimiesten, johtoportaan, sekä päättäjien keskuudessa.

Kiinteistömassan tehokas hallinta ja joustava asiakaspalvelu edellyttävät toimivia tietojärjestelmiä. Toimintaa täytyy johtaa tiedolla ja kyseinen tieto tarkoittaa eurojen,

kulutustietojen sekä jatkuvasti kertyvän muun datan seuranta. Käytössä olevilla järjestelmillä tilapalvelu ja muiden toimialojen henkilöstö pystyvät toimimaan kiitettävästi. Uusien, ”dataa louhivien” ja muokkaavien sovellusten hankinta voi olla järkevää tehdä myös jatkossa marginaalisten resurssien helpottamiseksi. Kiinteistönhoidon työtä voidaan tehostaa automatiikan ja pilvipalvelupohjaisen etävalvonnan hankinnalla, joka kannattaa toteuttaa. Kiinteistökäyttäjien kannalta vastauksissa korostui toimivien ja käytettävyydeltään helppojen järjestelmien tarpeellisuus yhteydenpidon ja tietojen löytymisen edellytyksenä. Ehdottoman tärkeää on, että koko työyhteisö sitoutuu opettelemaan järjestelmien käytön.

Kiinteistöjen hoito- ja ylläpitopalvelujen osalla käyttäjäryhmien odotukset kohdistuivat suurimmalta osin aktiivisempaan yhteydenpitoon, informointiin ja omatoimiseen tekemiseen. Kiinteistönhoidon osalla ylläpidon kokonaisvastuun tulee näkyä ennakkoivana, suunnitelmallisena ja määrätietoisena toimintana. Osaltaan kiinteistöjen ylläpidon taso on riippuvainen työntekijöiden osaamisesta, kiinnostuksesta ja motivaatiosta tehdä laadukasta työtä. Sama pätee myös asiakaspalveluun. Tämän vuoksi myös esimiestyön tulee kiinnittää näihin asioihin huomiota asiakaslähtöisessä johtamisessa.

Esimiesten toimintaan kohdistuvien muutoksien suhteen vastaajien näkemykset erosivat radikaalisti toisistaan. Erot näkemyksissä selittyvät pitkälti siitä, kuinka kiinteistöhoito on aiemman järjestetty esimiehen vastuulla olevassa kiinteistössä. Haasteellisena asiana näyttäytyi roolimuuotos toteuttajasta tilaajaksi ja tietynlainen tunne vallan menetyksestä ylläpitoasioihin. Työntekijöiden työympäristöasioiden kuulemisen suhteen he eivät kokeneet ongelmia. Tilapalvelun pyrkimys on lisätä jokaisen kunnan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työympäristöön ja tämän toteuttaminen on riippuvainen esimiesten toiminnasta.

### **Fyysisen työympäristön vaikutus työtehokkuuteen ja työmotivaation**

Määrällisen tutkimuksen tulokset osoittivat odotetusti, että kunnan vanhenevan kiinteistökannan fyysiset työympäristöt eivät enää palvele kaikkia työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, heikentäen työtehokkuutta ja työviihtyvyyttä. Työympäristö on myös työhyvinvoinnin kannalta yksi merkittävä tekijä. Työtapojen ja työn tekemiseen



liittyvän kulttuurin nopea kehittyminen vaatii suunnitelmallisuutta myös työympäristöjen osalla. Uusien kohteiden suunnittelutyössä osataan jo hyvin ottaa suunniteluun mukaan loppukäyttäjät, joka auttaa työntekijöiden sitouttamisessa työympäristöön. Tämä sama sitouttaminen pitäisi pystyä pitämään yllä myös kiinteistön muun elinkaaren osalla. Mielestäni tämä on mahdollista työympäristötoiveiden huomioimisena ja niiden toteuttamisena järkevien ylläpitoremonttien muodossa. Lopputuloksena saavutetaan parempi käyttäjätyytyväisyys ja organisaatio osoittaa välittävänsä työntekijöiden mielipiteistä. Erään yksittäisen kyselyn mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa enemmän työympäristö kuin palkka (Suomen taloustutkimus 2013). Nämä tulokset korostavat työtilojen merkitystä. Työn tuottavuuden tekijät vaikuttavat suoraan myös työhyvinvointiin.

Tilapalvelun toiminnalla ja toimialojen välisellä yhteistyöllä voidaan vaikuttaa merkittävästi kiinteistöjen fyysiseen työympäristöön. Työelämässä on lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka paljon esimerkiksi toimistotyöntekijän työviihtyvyyttä on pystytty parantamaan työtilan pintaremontilla, johon työntekijä itse on saanut olla vaikuttamassa. Yksittäisen työtilan remonttikustannukset vaihtelevat luonnollisesti tilan koon mukaan, mutta usein ei puhuta taloudellisesti merkittävistä kustannuksista, kun muutostyöt kohdistuvat pintaväreihin, materiaaleihin ja akustiikkaan. Pienissä kunnissa tämän kaltaisiin maalaus- ja pintaremontteihin on lisäksi usein käytettävissä kokonaiskustannuksia alentavia yhteistyötahoja. Varsin usein teknisen toimen odotetaan pystyvän tarjoamaan tämän kaltaista työtä esimerkiksi työharjoittelijoille, oppisopimuskoulutettaville tai pitkäaikaistyöttömille. Pienen kunnan on hyvä nähdä myös tämä tietynlaisena voimavarana ja tilapalvelu voi osoittaa pieniä työympäristömuutoksia tämän kaltaisen yhteistyön kautta tehtäväksi. Suurempien ja rakenteisiin kohdistuvien muutostöiden osalla työmaat luonnollisesti kilpailutetaan ja teetetään rakennusalan ammattilaisilla.

Fyysinen työympäristö on kuitenkin vain yksi osa työympäristökokonaisuutta, johon kuuluvat myös psykososiaalinen ja virtuaalinen osa-alue. Kaikki nämä vaikuttavat toisiinsa ja pelkästään fyysisen työympäristön täydellisyys ei takaa työntekijöiden parasta työhyvinvointia. Erittäin suuri rooli tehokkaan ja hyvinvoivan työyhteisön saa-

vuttamisessa on myös psykososiaalisella työympäristöllä. Tällöin puhutaan työyhteisössä olevien henkilöiden ominaisuuksista niin työntekijöiden, kuin esimiestenkin osalla. Työhyvinvoinnin saavuttamisen vastuu on siis niin esimiehellä kuin yksittäisellä työntekijälläkin. Molempien tahojen on tärkeää omalla osallaan edistää työympäristönsä kehitystä.

### 10.3 Tutkimuksen arviointi ja soveltaminen

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys perustuu siihen, onko tutkimuksella pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitettu. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa samalla mittaristolla aina vastaava tulos (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226).

Tutkimus ja opinnäytetyön sisältö pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti luotettavien tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tekijän työhistoria ja –kokemus vaikuttavat väistämättä jollain tasolla tulosten tulkinnoissa ja asioiden painotuksessa. Tutkijan työsuhteen muodostama asema kiinteistöjen omistajatahon edustajana täytyy myös huomioida tulosten tulkinnoissa. Katson kuitenkin, että tutkijalla oleva, substanssiin liittyvä ammattitaito on hyödyksi havaitsemaan toiminnan kannalta oleellisten muutoksien tarpeellisuuden. Kysymysten asettelu pystyttiin tekemään hyvinkin tarkaksi palvelemaan tilapalvelumuutoksen kokonaisuutta. Lisäksi työsuhteen kautta muodostunut luottamuksellinen suhde on osaltaan tuonut tutkimukselle lisäarvoa etenkin haastattelujen hyvinkin avoimen ilmapiirin myötä.

Laadullisen tutkimusosion tulokset mukailivat muissa tutkimuksissa ja yleisessä kehityskulussa osoitettua, keskittämällä saavutettujen toimintamuutosten tuloksia ja toiminnan tehostumista. Kuntien teknisten palvelujen kehityskulkua koskeva teoriaosuus osoittaa myös selkeästi toimintojen keskittämisen kautta avautuvat mahdollisuudet palvelujen tuottamiselle. Esimieshaastattelun vastauksiin saattoi osittain vaikuttaa se, että osapuolille ei ollut vielä täysin selkeää, miten tilapalvelu tulee vaikuttamaan heidän omaan toimintaansa. Havaitut ennakkoasenteet ja osittainen muu-

tosvastarinta voivat vaikuttaa hieman luotettavuuteen. Esimieshaastatteluiden pohjalta tehdyt vaikutusarviot käytiin lävitse toisessa haastatteluvaiheessa toimialajohtajien sekä kunnanjohtajan haastatteluissa. Tämän tarkoituksena oli tehdä havaintoja siitä, kokevatko toimialajohtajat heidän työntekijöinään toimivien esimiesten vastaukset oikeellisina. Tämä lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja auttoi johtopäätöksiä tekemisessä.

Kyselytutkimusmenetelmässä tutkimuksen validiteetti arvioidaan kysymysten oikealla asettelulla. Tämä tarkoittaa sitä, onko kysymykset onnistuttu muotoilemaan niin, että niistä saadaan ratkaisu esitettyyn ongelmaan. Määrällisellä tutkimuksella saatiin selkeät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Monivalintakysymyksissä vastaaja on voinut ymmärtää kysymyksen hieman eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Jos tuloksia analysoidaan kysyjän mallin pohjalta, ei virheiltä voida välttää (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.) Vaikka monivalintakysymykset kohdistettiin pelkästään työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin, ei voida täysin poissulkea psykososiaalisen työympäristön vaikutuksia vastauksiin. Esimerkinomaisesti kerrottuna; jos työilmapiiri tai henkilöstöjohtaminen aiheuttavat työntekijälle pahoinvointia, voi tämä vaikuttaa negatiiviseen kokemukseen myös fyysisen työympäristön osalla. Korona-epidemian aiheuttamien poikkeusolojen takia on vaikea arvioida, mitkä toimialat olivat eniten edustettuna vastaajissa, joka osittain heikentää kyselytutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksena osoitettuja, tilapalvelun käyttöönoton edellyttämiä organisaation muutostarpeita voidaan pitää luotettava vain tutkitun organisaation osalta. Yleisemmät tulokset esimerkiksi järjestelmien hyödyntämisestä ja henkilöstön vastuujaoittelusta tilapalvelutoiminnan pohjalla ovat käytettävissä myös muissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä vuosikellomallia voidaan hyödyntää ja soveltaa kiinteistöjen ylläpidon ja talousarvion rytmityksessä riippumatta siitä, tuottaako kiinteistön ylläpitopalvelut yksityinen vai organisaation sisäinen palveluntarjoaja.

## 10.4 Yhteenveto

Pidän kiinteistöjen hajautetun ylläpidon muuttamista keskitettyyn tilapalvelumalliin kunnalle erittäin hyvänä ratkaisuna. Toimintamalli mahdollistaa tilaajan ja tuottajan kehittymisen omassa päätehtävässään. Kiinteistöjen ylläpidon järjestämistä koskevan tilapalvelumuutoksen ydin on tilaajan ja tuottajan roolin, tehtävien ja vastuiden selkeä määrittely ja hyväksyminen. Vastuiden selkeyttämisellä ja kustannustietouden lisäämisellä parannetaan toiminnan tehokkuutta. Yhtenä selkeimpänä saavutuksena oman toiminnan tehostamisen ohella on kiinteistöjen ylläpidosta aiheutuvien kulujen läpinäkyväksi tekeminen ja tapapuolinen kohdistaminen. Kustannustietoisuus tekee kiinteistöjen tulevaisuuden suunnittelun ja salkuttamisen helpoksi.

Kiinteistöjen tukipalvelutuotannon odotetaan olevan kunnassa yhtä kustannustehokasta kuin yksityis sektorilla, vaikka kyseinen kustannusvertailu ei aina ole relevanttia. Tilapalvelun toimintamallin pohjalta tukipalveluiden kustannukset saadaan vastaamaan aidosti tuottamisesta aiheutuvia kuluja, jolloin palvelutasoa ja kustannustehokkuutta voidaan vertailla yksityiseen toiminnan harjoittajaan. Tilapalvelutoiminta pienessä kunnassa mahdollistaa yksilöllisemmän työntekijöiden huomioimisen kuin isoissa kaupungeissa. Tämän opinnäytetyön yksi tavoite oli selvittää keinot ja yhteistyön edellytykset juuri tällaiseen toimintaan. Pienellä paikkakunnalla oman tuotannon kautta tuleva ammattiylpeys ja vastuunkanto omista tekemisistä on yksi niitä näkymättömiä arvoja, joka helposti menetetään, kun palveluja ulkoistetaan suuryrityksille tarkkojen palvelusopimuksien kautta. Kuitenkin tämä näyttää olevan kehityksen selkeä suunta. Erityisen tärkeää tukipalvelujen ulkoistamisprosesseissa on saada tehtyä näkyväksi kaikki se sopimuksien ulkopuolinen palvelu, mitä kunnan sisäinen organisaatio voi parhaimmillaan tuottaa.

Uuraisten kunnan kaltaisen kehyskunnan yksityinen tukipalvelutarjonta koostuu tyypillisesti mikroyritystason toimijoista. Suuremmat palvelun tarjoajat sijaitsevat noin 30 kilometrin päässä. Tulevaisuudessa kunnan tilapalvelun tulee tutkia omaa rooliaan enemmän osana verkostomaista toimintaa ja etsiä itselleen luotettavia yhteistyö-

kumppaneita. Tällainen toiminta, jossa hyödynnetään toimijoiden vahvuuksia verkostomaisesti toimien, tulee lisäämään huomattavasti palvelumahdollisuuksia ja avaa uusia yhteistyömuotoja.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uusittu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Atkin, B. & Brooks, A. 2008. Total facilities management. 2 edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Broberg, O., Andersen, V. & Seim, R. 2011. Participator ergonomics in design processes: The role of boundary objects. *Applied Ergonomics* 42, 464 - 472.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikku-noita tutkimusmetodeihin. Toim. J. Aaltola & R. Valli I. Metodien valinta ja aineistoke-ruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 26 - 44.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Fyysinen työympäristö. N.d. Suomen kansalliskirjaston ylläpitämä palvelu. Viitattu 19.1.2020. <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13058>.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä hui-puilta. Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Weilin+Göös.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. (Utrecht Work Engagement Scale) Työn imu- menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työ-terveyslaitos. Viitattu 19.1.2020. <http://www.julkari.fi/handle/10024/134804>.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 15.uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 16.uud. p Helsinki: Tammi.
- Huhtanen, P. & Tuomivaara, S. 2010. Tilaten ja tuottaen –kuntapalvelujen toiminta-tapauudistus. Sastamala: Työterveyslaitos & Työturvallisuuskeskus.

- Isoniemi, H. 2009. Sisäinen vuokra kunnassa ja kuntayhtymässä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 4.4.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/tekniikka/toimitilat/sisainen-vuokra>.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskisyyteen. Juva: PS-Kustannus.
- Kauppinen, A-L., Pietilä, P., Sundbäck, L., Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Viitattu 19.1.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2012. 2 laitos. Helsinki: Sanastokeskus TSK. Viitattu 28.12.2019. [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan\\_sanasto2.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf).
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66658>.
- Käyttäjälähtöiset tilat - uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Julkaisu 12/2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 19.1.2020. <https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>.
- Lahtinen, M., Sirola, P. & Ruohomäki, V. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. Työelämän tutkimus, 15, 2, 108-133. Viitattu 29.4.2020. [https://www.researchgate.net/publication/322759858\\_Tyoymparistomuutos\\_monitilatoimiston\\_toimivuus\\_ja\\_henkiloston\\_hyvinvointi](https://www.researchgate.net/publication/322759858_Tyoymparistomuutos_monitilatoimiston_toimivuus_ja_henkiloston_hyvinvointi).
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 29.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>.
- L 10.4.2015/410. Kuntalaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 16.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.
- Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakkaat kunta palvelualueiden kehittäjiksi, opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Leppisaari, E. 2011. Kuntien välinen yhteistyö infrastruktuuripalveluiden järjestämisessä; tapaustutkimus yhteistyöstä Lahden ja Turun seuduilla, gradutyö 08/2011, Aalto-yliopisto. Viitattu 25.2.2020. [http://epub.lib.aalto.fi/fi/et-hesis/pdf/12639/hse\\_ethesis\\_12639.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/et-hesis/pdf/12639/hse_ethesis_12639.pdf).
- Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Otatieto.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Asiantuntija-artikkeli. Senaatti. Viitattu 19.1.2020. <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiantuntija-artikkeli.pdf>.

Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto-ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Työterveyslaitos. Viitattu 1.3.2020. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston\\_suunnitteluohje.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston_suunnitteluohje.pdf).

Nenonen, S., Airo, K., Bosch, P., Fruchter, R., Koivisto, S., Gersberg, N., Rothe, P., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. 2009. Managing Workplace Resources for Knowledge Work. The ProWork project (2006-2009). Helsinki University of Technology. Viitattu 5.3.2020. [https://www.academia.edu/17639593/Managing\\_Workplace\\_Resources\\_for\\_Knowledge\\_Work](https://www.academia.edu/17639593/Managing_Workplace_Resources_for_Knowledge_Work).

Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. 1997. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.

Reijula, K. Sisäympäristö. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 18.01.2020. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/sisaymparisto/>.

Reinboth, Camilla. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Reijula, K. 2015. Salutogenic and user-centred approach for workplace design. Intelligent Buildings International. Vol 7, No.4. pp. 184 - 197. Viitattu 12.1.2020.

Schmitt, B. 2003. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customer. New Jersey: John Wiley.

Suomen taloustutkimus. 2013. Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka. Viitattu 12.2.2020. <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>.

Surakka, T. & Malinen, P. 2015. Kuntien teknisen toimen palveluiden optimointi ja hallinta (OPUS). Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 3.1.2020. [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3160](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3160).

Tilaaminen ja tuottaminen sosiaali- ja terveystaloudissa. 2012. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print-Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 5.1.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90851/URN\\_ISBN\\_978-952-245-724-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90851/URN_ISBN_978-952-245-724-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työympäristö. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 18.01.2020. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/>.



Valtonen, J. 2011. Kuntien yhdyskuntateknisten palveluiden ulkoistaminen: case-tutkimus toteutetuista ratkaisuista, diplomityö, 06/2011, Aalto-yliopisto. Viitattu 10.12.2019. <http://lib.tkk.fi/Dipl/2011/urn100538.pdf>.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi 18.12.2014. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu 3.3.2020. VM/2544/00.00.02/2014 <https://vm.fi/documents/10623/307565/Valtioneuvoston+periaate+C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+toimitilastrategiaksi/0a92ff49-8d57-43feb49a-ae911c98b59d>.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

World Green Building council. 2014. Health, Wellbeing and Productivity in Offices. Viitattu 8.2.2020. [https://www.worldgbc.org/sites/default/files/compressed\\_WorldGBC\\_Health\\_Wellbeing\\_\\_Productivity\\_Full\\_Report\\_Dbl\\_Med\\_Res\\_Feb\\_2015.pdf](https://www.worldgbc.org/sites/default/files/compressed_WorldGBC_Health_Wellbeing__Productivity_Full_Report_Dbl_Med_Res_Feb_2015.pdf).

Örn, J. 2007. Seudulliset arvoverkostot kunnan teknisessä toimessa. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Östring, M. Työn murros. RAKLIN kotisivut. Viitattu 18.1.2020. <https://www.rakli.fi/tyon-murros/>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun alustus esimiehille

Uuraisten kunta on päättänyt siirtyä keskitettyyn kiinteistöpalveluun, ns. Tilapalvelumalliin. Jokaiselle kiinteistölle määritetään kustannusperusteinen sisäinen vuokra (€/m<sup>2</sup>), jota käyttäjäyksikkö maksaa tilapalveluille. Vuokra kattaa kiinteistön pääomakustannukset, rakennuksen arvon säilyttämiseen tarvittavan kunnossapidon sekä muut sovitut kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut.

Kiinteistökäyttäjien rooli ylläpidon apuna on oleellinen tilamuutos- ja korjaustarpeiden välittämässä tilapalvelulle. Tilapalvelutoiminnan pohjaksi luodaan vuosikello, joka yhteensovittaa talousarvion laadinta-aikataulun, kiinteistökäyttäjien remonttitoiveet ja tilapalvelun sisäisen vuokran laskennan. Vuosikellon avulla kiinteistökäyttäjät tulevat kuulluksi oikea-aikaisesti talousarvion laadinnan ohella ja remonttien kustannusvaikutukset käsitellään oikea-aikaisesti.

Vuosikellon aikataulutukset sitoo johtajat, esimiehet ja työntekijät käsittelemään toimialansa kiinteistöjä koskevat toiveet siten, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi. Esitetyt tilamuutos- / remonttitoiveet jne. etenevät työntekijän ja esimiehen kautta tilapalveluille kustannuslaskentaan ja sieltä toimialajohtajalle sisäisen vuokran talousarviokäsittelyä varten. Haastattelun tarkoituksena on luoda käytännöt sille, kuinka jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oikea-aikaisesti työympäristöönsä liittyvissä asioissa talousarvion teon yhteydessä.

Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää:

- 1) Tilapalvelutoiminnan edellyttämät muutostarpeet teknisessä toimessa ja sidosryhmissä.
- 2) Mitä vaikutuksia tilapalvelun käyttöönotosta on havaittavissa esimiesten näkökulmasta ja miten ne huomioidaan toiminnassa.

## Liite 2. Haastattelurunko

### 1. Kiinteistöjen ylläpidon toimintamalli Uuraisilla:

Kiinteistönhoito on perustunut palvelusopimuksiin, joissa hinnoittelu ei ole ollut kustannusperusteista. Kiinteistöissä harjoitettavan toiminnan kulut ja kiinteistöjen ylläpidon kulut ovat osin sekoittuneet ja toiminnan talouden ohjaus on vaikuttanut kiinteistöjen ylläpidon tasoon. Kiinteistöjen ylläpidon seuranta ei ole ollut keskitettyä, eikä toiminnassa ole keskitytty toimialojen ydintehtäviin / ydinosamiseen.

1.1. Mitä hyviä puolia toimintamallissa on ollut?

1.2. Mitä huonoja puolia toimintamallissa on ollut?

### 2. Tilapalvelumuutoksen keskeiset asiat

Jatkossa tilapalvelu laskee kiinteistöille sisäisen vuokran, joka pitää sisällään kiinteistön arvon säilyttävän ylläpidon edellyttämät kulut sekä pääomakulut. Ylläpitoluokra pitää sisällään myös pienet kiinteistöremontit, joka mahdollistaa työviihtyvyyden parantamisen työpisteille työntekijöiden toiveita kuunnellen. Vuokran suuruus ja määräytymisperusteet käydään lävitse toimialoitain talousarviolaadinnan mukaisessa aikataulussa. Esimiehille toimitetaan seuraavan vuoden vuokratiedot hyvissä ajoin.

2.1. Tuntuuko tilapalvelumuutos mielekkäältä ja onko siinä jotain mikä aiheuttaa epävarmuutta, epäluuloa tai epäluottamusta?

2.2. Mitä muutoksia näet tilapalvelutoiminnan tuovan työhösi? Talousarvion kautta / käyttämiesi kiinteistöjen ylläpidon kautta / asiakkaan roolissa?

2.3. Minkälaista ohjeistusta toivoisit henkilöstölle tiedotettavaksi tilapalvelun etenemisestä?

### 3. Asiakaskokemus sisäisessä viestinnässä

Tarkoituksena toiminnassa on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja esittää toiveensa oman työpisteensä työympäristötekijöihin. Työntekijöiden tulisi pystyä välittämään toiveet oikea-aikaisesti eteenpäin organisaatiossa ja heidän tulisi saada tieto asian etenemisestä. Toimialoille annetaan aikataulu, jonka mukaisesti työntekijöiden työympäristötoiveet tulisi edetä esimiehen kautta tilapalveluille. Sovitun prosessin tulisi myös karsia turhat työvaiheet pois.

3.1. Miten sinä esimiehenä haluaisit saada omien työntekijöiden kiinteistönpitoon liittyvät asiat tietoon ja miten kohtaisit työntekijäsi.

Esimerkkejä:

- Haastatteleamalla työntekijöitä yksitellen ja kirjaamalla asiat ylös, samalla keskustellen asioista ja antaen niihin linjauksia.
- Pyytämällä kaikilta työntekijöiltä listan asioista, käymällä sen lävitse, priorisoimalla ja toimittaen eteenpäin (suoraan tilapalvelulle)
- Käymällä asiat lävitse ryhmäpalaverissa, josta esimies poimii ja sopii ydinasiat välitettäväksi eteenpäin.
- Mitä muita toimintamalleja esittäisit työtilatoiveiden käsittelyyn?

3.2. Miten sinä esimiehenä käsittelet työntekijöiltä tulleet asiat ja laitat esimiehenä tärkeäksi katsomasi muutokset eteenpäin tilapalveluille.

Esimerkkejä:

- Arvioit oman toimialasi kannalta tarpeellisimmat esitykset, jotka toimitat eteenpäin. Tarpeettomaksi katsotut esitykset jätät välittämättä.
- Keräät kaikki esitykset ja laitan ne eteenpäin käsittelyyn.
- Jokin muu?

3.3. Miten sinä esimiehenä informoit työntekijöitäsi heidän tekemistään työympäristöasioiden esityksistä?

- Kerrot jokaiselle esityksen tehneelle henkilölle etenemisestä erikseen.
- Toimitat listan eteenpäin menneistä asioista esimerkiksi yhteisjakeluna sähköpostilla.
- Kerrot jokaiselle esityksen tehneelle henkilölle etenemisestä erikseen.
- Jokin muu?

3.4. Tilapalvelu laskee työympäristötoiveiden kustannukset, määrittelee mitkä sisältyvät normaaliin ylläpitokorjaukseen, kuinka paljon seuraavalle vuodelle tulisi varata "ylimääräistä rahaa" normaalin ylläpidon lisäksi ja mitkä muutostöistä ovat toimintaa. Palautetaanko esitykset esimiehelle vai toimialajohtajalle. Kuinka esimies haluaa käsitellä toimialajohtajan kanssa esitykset?

3.5. Nyt kun esimieheltä vaadittava kuulemisprosessi on käyty lävitse, niin miten näet tämän vaikuttavan työnkuvaasi aiempaan nähden?

#### 4. Hyvän asiakaskokemuksen tuottava tilapalvelutoiminta

Tilapalvelun ja esimiesten olisi hyvä käydä lävitse kuluvan vuoden ja tulevan talousarviovuoden kiinteistöasiat lävitse ennen tulevan vuoden talousarvion tekoa. Miten asioiden läpikäynti mielestäsi tulisi toteuttaa? Esimerkkejä:

- Esimiesten yhteisessä ryhmäpalaverissa.
- Tilapalvelun edustajan ja esimiehen kahden keskeisessä palaverissa
- Kiinteistöittäin pidettävien henkilöstökokousten yhteydessä.
- Jokin muu?

#### 5. Huoltopyynnot

Normaalien (ei akuuttien) huoltopyyntöjen tekemiseen käytetään sähköistä huoltokirjaohjelmaa (BEM). Huoltopyyntöjä voivat tehdä kaikki kunnan työntekijät.

- 5.1. Kuinka esimies tulisi ottaa huomioon huoltopyyntöjen tekemisessä ja tulisiko huoltopyynnön tekävän henkilön mainita huoltopyynnön tekemisestä erikseen esimiehelle?
- 5.2. Millä tavoin kiinteistönhoitajan tulisi reagoida sellaisiin huoltopyyntöihin, jotka aiheuttavat ylimääräisiä kuluja tilajaalle?

## 6. Ylläpituokran palvelusisältö

Työntekijöiden olisi hyvä pystyä näkemään helposti mikä kuuluu kenenkin toimintavastuulle, esimerkiksi mitä työtehtäviä kiinteistönhoitajille tai siivoojille kuuluu.

Miten ylläpitoon kuuluvien tehtävien ja vastuiden selkeytys pitäisi toteuttaa?

Esimerkkejä:

- Palvelusopimus tai työsisältö tulee olla kaikkien saatavilla esim. Intrassa.
- Esimies käy omissa kokouksissaan sopimuksen lävitse.
- Esimies sopii omien työntekijöidensä kanssa parhaiten toimivat käytännöt ja tekee esimerkiksi muistilistan ilmoitustaululle.

## 7. Ylläpituokran palvelusisältö

Ovatko esitetyt kontaktointimenetelmät riittävät vai pitäisikö toiminnassa huomioida vielä jotain muita toimintatapoja?

### Liite 3. Määrällisen tutkimuksen monivalintakysymykset



## Fyysisen työympäristön vaikutusten arviointi

Tervetuloa arvioimaan, millainen vaikutus fyysisellä työympäristöllä on sinun työtehokkuuteen ja työviihtyvyyteen!

Kyselyssä käsitellään ainoastaan fyysisen työtilan olosuhteita, ei psykososiaalisia tekijöitä.

Fyysinen työympäristö = fyysinen työtila ja siellä vallitsevat olosuhteet.

Kiitos yhteistyöstä!

### 1. Minkälaisessa ympäristössä teet työtäsi?

- ☐ Teen työni pääosin kiinteästi samoissa tiloissa ja kiinteistöissä (toimistot, luokat, huoneet, valmistustilat tms.)
- ☐ Työssäni ei ole varsinaista kiinteää suoritusta paikkaa, mutta sosiaali- /taukotilani ovat pysyvät ja vastaan kyselyyn niitä koskien.
- ☐ Työhöni ei liity mitään tiettyjä fyysisiä työympäristöjä.

### 2. Minkälainen vaikutus fyysisellä työympäristöllä on sinun työtehokkuuteen?

- ☐ Fyysinen työympäristö mahdollistaa tällä hetkellä työni tekemisen tehokkaasti. Fyysisen työympäristön muutoksilla ei voida tehostaa työni tekemistä.
- ☐ Fyysistä työympäristöä muuttamalla voisin tehdä työtäni tehokkaammin.
- ☐ Fyysisellä työympäristöllä ei ole vaikutusta työtehokkuuteeni.

### 3. Työni tehokkuus paranisi, jos voisin ensisijaisesti vaikuttaa:

- ☐ Työvälineisiin joilla teen työtä (laitteet, tietokoneet, apuvälineet, työn edellyttämät erikoisvälineet yms.)
- ☐ Työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin, kuten: kiintokalusteet, hyllyt, ovet, työtilan järjestys, valaistus, ääniolosuhteet, ilmanvaihto yms.



4. Minkälainen vaikutus fyysisellä työympäristöllä on sinun työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon?

- ☐ Fyysinen työympäristö pitää työviihtyvyyteni ja työmotivaationi korkealla, eikä siihen tarvitse tehdä muutoksia.
- ☐ Fyysisen työympäristön muuttaminen lisäisi työviihtyvyyttäni ja työmotivaatiani.
- ☐ Fyysisellä työympäristöllä ei ole vaikutusta työviihtyvyyteeni ja työmotivaatiooni.

5. Työviihtyvyys ja työmotivaatio paranisi, jos voisin ensisijaisesti vaikuttaa:

- ☐ Työvälineisiin, joilla teen työtä (tietokoneet, laitteet, lisälaitteet, apuvälineet, työn edellyttämät eriko-
- ☐ Työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin kuten: työtilojen värimaailma, kiintokalusteratkaisut, valaistus ja ääniolosuhteet, ilmanvaihtoratkaisut, tilan pintamateriaalit yms.
- ☐ Sekä työvälineisiin, että työympäristön fyysisiin ominaisuuksiin

Liite 4. Toiminnan vuosikello

